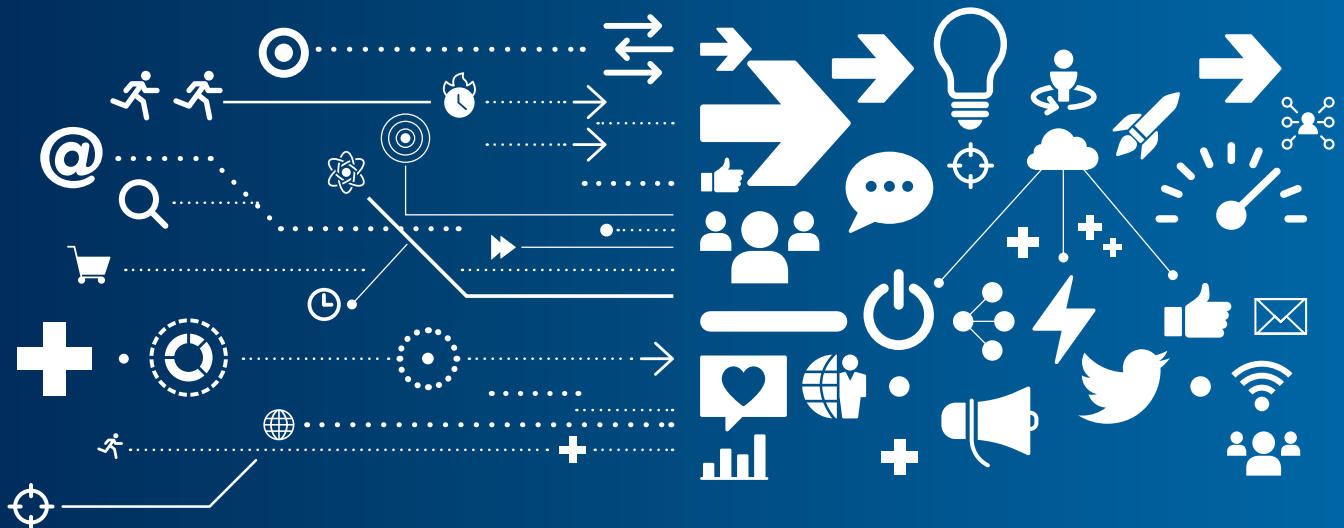


**Eine Studie von R. Heierli, P. Furchheim, F. Hannich, B. Rüeger,  
C. B. Crowden, R. Fuchs, A. Suvada, S. Müller, M. Klaas,  
J. R. Bächler, W. Kotowski, L. Barth, V. Stallone, D. Dietrich  
und M. Caleta**





**Swiss Marketing Leadership Studie 2019**

# **Komplexität und Dynamik im Marketing**

Eine Studie von R. Heierli, P. Furchheim, F. Hannich, B. Rüeger,  
C. B. Crowden, R. Fuchs, A. Suvada, S. Müller, M. Klaas,  
J. R. Bächler, W. Kotowski, L. Barth, V. Stallone, D. Dietrich  
und M. Caleta

# Management Summary

«Nichts ist so beständig wie der Wandel», sagte einst der griechische Philosoph Heraklit. Mehr denn je sind Unternehmen heutzutage vom Wandel betroffen. Aufgrund der Globalisierung, der Digitalisierung sowie veränderter Kundenbedürfnisse wird das Unternehmensumfeld zunehmend komplexer und dynamischer. Die Studie zeigt, dass das diesjährige Trendthema «Komplexität und Dynamik im Marketing» den Nerv der Zeit getroffen hat. Der Grossteil der Schweizer Unternehmen sieht sich aktuell mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik konfrontiert und befindet sich in einer Situation, in der sie aufgrund der zunehmenden Dynamik weniger Zeit zur Verfügung haben, als sie aufgrund der wachsenden Komplexität eigentlich benötigen würden (in der sogenannten Zeitschere). Deshalb stellt sich für die Marketers von heute zunehmend die Frage, welche Massnahmen erforderlich sind, um mit dieser Situation umgehen zu können und dadurch auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die ansteigende Wettbewerbsintensität, die zunehmende gesellschaftliche Digitalisierung sowie das veränderte Nutzungsverhalten von Konsumenten gehören zu den meistgenannten Treibern, welche Schweizer Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Obschon die Mehrheit der Schweizer Unternehmen in der erforderlichen Geschwindigkeit auf diese Herausforderungen reagieren will, sieht sich knapp die Hälfte der befragten Unternehmen aktuell nicht in der Lage, dies umzusetzen. Um rasch auf das sich ständig ändernde Markt- bzw. Unternehmensumfeld reagieren zu können, benötigen Unternehmen einen hohen Grad an Agilität. Damit dieser Grad an Agilität erreicht werden kann, müssen Unternehmen Nähe zu den Kunden schaffen. Dies ist nicht nur ein Lippenbekenntnis, sondern muss neben der Strategie auch in der Unternehmenskultur und -struktur verankert werden.

Die vorliegende Studie zeigt auf, mit welcher Kultur und welchen Fähigkeiten die aktuellen Herausforderungen am erfolgreichsten bewältigt werden können. So gewinnen Unternehmen mit einer Adhocracy-Kultur hohe Kundenorientierung, Flexibilität und Spontaneität gegenüber Unternehmen, die auf Kontrolle, Ordnung, Stabilität und hierarchische Strukturen setzen. Absorptive und kollaborative Fähigkeiten werden zu wettbewerbsentscheidenden Faktoren der Zukunft. Bei Letzteren geht es um die Fähigkeit eines Unternehmens, mit seinen internen und externen Stakeholdern zusammenzuarbeiten. Je höher diese Zusammenarbeitseffektivität ist, desto höher ist auch die absorptive Fähigkeit eines Unternehmens. Diese beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, externes Wissen zu identifizieren, anzupassen und für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Verfügt ein Unternehmen über eine ausgeprägte absorptive Fähigkeit, so kann es dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen und entsprechend erfolgreich sein.

Um die Ergebnisse der quantitativen Befragung der diesjährigen Studie zu verifizieren, wurde in deren Rahmen erstmals eine CMO-Studie durchgeführt, bei welcher insgesamt 14 CMOs (Chief Marketing Officers) aus unterschiedlichsten Unternehmensbranchen und -grössen mithilfe von qualitativen Interviews zum diesjährigen Thema «Komplexität und Dynamik im Marketing» befragt wurden. Gleich wie bei der quantitativen Befragung standen die folgenden Themen im Zentrum: die zunehmende gesellschaftliche Digitalisierung, die veränderten Kundenbedürfnisse sowie die durch neue Marktteilnehmer zunehmende Wettbewerbsintensität als wichtigste Treiber der zunehmenden Komplexität und Dynamik im Marketing. Um mit dem sich ständig wandelnden Marktumfeld Schritt halten zu können, ist es auch aus Sicht der CMOs notwendig, dass Unternehmen vermehrt auf Agilität setzen. Als Basis für die geforderte Agilität sehen die CMOs neue agile Unternehmensstrukturen, eine kompromisslose Kundenorientierung, den Einsatz moderner Technologien und das Nutzen aller verfügbaren (Kunden-)Daten. Zusätzlich bringen

sie die Marke und deren konsistente Führung ins Spiel. Alles Disziplinen, bei denen Marketing eine zentrale Rolle spielt. Weiter bestätigten sie, dass die absorptiven Fähigkeiten sowie die kollaborativen Fähigkeiten einen wichtigen Wettbewerbsvorteil auf dem Weg zum Erfolg darstellen. Kollaboration muss intern gefordert, gefördert und vorgelebt werden und darf an der Unternehmensgrenze nicht haltmachen. Noch sind Silos und schweizerisches «Gärtlidenken» zu allgegenwärtig.

War das Marketing früher am Ende der Wertschöpfungskette angesiedelt, verschieben die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen die zukünftige Rolle und damit auch das Anforderungsprofil eines CMOs. Sie übernehmen die Mitverantwortung für Wachstumsziele und den strategischen Lead in der Transformation des Unternehmens. Dank der Nähe zum Kunden sitzen sie an der Quelle der wettbewerbskritischen Kundendaten und setzen diese gezielt ein, um Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Um der neuen Rolle gerecht zu werden, braucht es moderne CMOs, die Analytik und Kreativität vereinen, technisch affin und kooperationsbereit sind. Menschen, die mutig sind auszuprobieren, zu testen und auch Fehler machen können. Menschen, die andere inspirieren und für eine Idee gewinnen können.

Die vorliegende Studie hat aufgezeigt, dass Schweizer Unternehmen von der zunehmenden Komplexität und Dynamik im Marketing gleichermassen betroffen sind und sie die Wichtigkeit, auf diese Herausforderungen in der geforderten Geschwindigkeit reagieren zu können, erkannt haben. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Agilität der Unternehmen bzw. in den Massnahmen, die geforderte Unternehmensagilität zu erreichen. Die Entwicklung in Richtung agile Unternehmung ist im vollen Gange. Das Institut für Marketing Management wird diese Entwicklung weiterverfolgen und fortlaufend untersuchen.

«Neues Wissen und neue Fähigkeiten sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren – heute und noch viel stärker in der Zukunft. Die Swiss Marketing Leadership Studie ist für jedes Unternehmen ein Prüfstein der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.»

Brian Rüeger, ZHAW

«Die vorliegende Studie unterstreicht eindrucksvoll die Herausforderung durch die steigende Komplexität und Dynamik für die Schweizer Unternehmen. Dabei finden sich Unternehmen häufig in einem Spannungsfeld aus veränderten Kundenbedürfnissen, steigendem Wettbewerbsdruck und neuen Technologien bei gleichzeitig schwindenden Reaktionszeiten wieder. Agilität – das neue Buzzword im Marketing – ist gefragter denn je.»

Brian Rüeger, ZHAW

# Inhalt

<b>Management Summary</b> .....	4
<b>1 Schweizer Unternehmen in der Zeitschere</b> .....	8
<b>2 Studienergebnisse</b> .....	12
<b>2.1 AKTUELLE SITUATION UND TREIBER</b> .....	12
<b>2.2 UMGANG MIT DYNAMIK UND KOMPLEXITÄT IM MARKETING</b> .....	17
2.2.1 Kundenorientierung 2019 .....	17
2.2.2 Nutzung von Wissen (absorptive Fähigkeiten) .....	22
2.2.3 Kollaborative Fähigkeiten .....	26
<b>2.3 WAS ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN UNTERSCHIEDET</b> .....	30
<b>3 Diskussion der Ergebnisse</b> .....	34
<b>3.1 AUS WISSENSCHAFTLICHER SICHT</b> .....	34
3.1.1 Product Management 4.0: Der Business Driver für die digitale Transformation .....	34
3.1.2 Kollaborativ der digitalen Zukunft entgegen .....	38
3.1.3 Value-based Marketing – Kunden analysieren und verstehen .....	43
3.1.4 Flug zwischen Tradition und Moderne .....	45
3.1.5 Evidence-based Service Design .....	50
3.1.6 CRM in Zeiten von IWWIWWIWI .....	53
<b>3.2 AUS PRAXISSICHT – DISKUSSION DER ERGEBNISSE AUS DER PERSPEKTIVE DER CMOs</b> .....	57
3.2.1 Ausgangslage: zunehmende Dynamik und Wettbewerbsintensität .....	58
3.2.2 Ausbruch aus der Zeitschere .....	59
3.2.3 Treiber: Herausforderung oder Werkzeug für Transformation? .....	60
3.2.4 Modernes Marketing als Taktgeberin der Transformation .....	63
3.2.5 Digitalisierung als Enabler für Kundenorientierung und neue Geschäftsmodelle .....	64
3.2.6 Welche Fähigkeiten braucht die neue Marketingorganisation? .....	66
3.2.7 Absorption: wichtiger Wettbewerbsvorteil .....	67
3.2.8 Kollaboration: Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern als Weg zum Erfolg .....	68
3.2.9 Kritische Würdigung der CMO-Rolle früher und heute .....	70
<b>4 Fazit</b> .....	72
<b>5 Studiendesign</b> .....	73
<b>5.1 ZIELE DER STUDIE</b> .....	73
<b>5.2 AUFBAU DER STUDIE</b> .....	73
<b>5.3 BEFRAGTE UNTERNEHMEN</b> .....	74
<b>5.4 AUFBAU DES FRAGEBOGENS</b> .....	75
<b>5.5 SWISS CMO STUDIE: METHODIK</b> .....	76
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	77
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	80
<b>Autoren der Studie</b> .....	81
<b>Sponsoren</b> .....	84
<b>Die Weiterbildungsangebote des Instituts für Marketing Management</b> .....	85

# 1. Schweizer Unternehmen in der Zeitschere

**Das Umfeld von Unternehmen verändert sich permanent. Das war schon immer so und wird auch in Zukunft nicht anders sein. Was sich im Vergleich mit der Vergangenheit jedoch unterscheidet, ist, dass die Dynamik und gleichzeitig die Komplexität stark zugenommen haben. Zahlreiche Forschungsinstitute sind sich einig, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren noch stark verschärfen wird. Wissenschaft und Unternehmenspraxis reagieren auf diesen Trend.**

Die zunehmende Komplexität zeigt sich in den unterschiedlichsten Facetten (GfM Swiss Marketing, 2017):

- Zunehmende Anzahl von Kommunikationskanälen
- Umfassendere Daten
- Automatisierung von Marketingprozessen
- Einsatz von künstlicher Intelligenz
- Geringere Markt-Eintrittsbarrieren
- Zunehmende Konsumentenmacht
- Verändertes Konsumverständnis
- Neue disruptive Konkurrenten
- Virtualisierung von Unternehmen und Leistungen
- Neue Kompetenzen
- Explosion der Marketingsystemlandschaft
- Etc.

Gleichzeitig wird von Marketing-Verantwortlichen immer stärker verlangt, dass sie aufzeigen, wie Marketing überhaupt Wert schafft oder wie ihre Marketingaufwände zu rechtfertigen sind (Kumar et al., 2013, S. 330; Strandvik, Holmlund & Grönroos, 2014).

Die zunehmende Komplexität führt dazu, dass Marketing-Verantwortliche eigentlich viel mehr Zeit brauchen, um ihre Analysen zu erstellen und Konzepte, Strategien und Lösungen auszuarbeiten. Die gleichzeitig zunehmende Dynamik führt dazu, dass Entscheidungsträger aber immer weniger Zeit zur Verfügung haben, um Lösungen zu implementieren. Der analysierte Ursprungszustand verändert sich so rasch, dass Lösungen oft nicht mehr greifen. Diese Situation führt zu unterschiedlichen Reaktionen von Schockstarre bis zu Panikaktionen. Der Deutsche Marketing Verband (DMV) hat 2014 versucht, die Marketingorganisation der Zukunft aufzuzeigen und den Zustand des Marketings in der Praxis untersucht. Fazit war der Beschrieb einer dominanten Orientierungslosigkeit bei den Marketing-Verantwortlichen und einer Unklarheit über die Rolle, die Aufgaben und Zuständigkeiten des Marketings im Unternehmen (Bathen & Jelden, 2014). In zahlreichen Kontakten des Instituts für Marketing Management (IMM) mit Schweizer Unternehmen entstand der Eindruck, dass die Situation in der Schweiz ähnlich ist. Dies im Sinne des Fact-based Marketing zu überprüfen ist eine wichtige Motivation der diesjährigen Studie. Damit die Unternehmensverantwortlichen sich nicht gegenseitig wie Studenten vor einer Prüfung verrückt machen, sondern die richtigen Prioritäten setzen können, wurde das «Next Level Marketing»-Angebot entwickelt und in einem Case in dieser Studie vorgestellt. Ausserdem werden am IMM ständig neue Weiterbildungsangebote konzipiert, um mit Komplexität und Dynamik im Marketing besser umgehen zu können.



Diese Situation von sich rasch ändernden Rahmenbedingungen bei gleichzeitig steigender Komplexität lässt sich bildhaft in Form einer Zeitschere darstellen (Bleicher, 2011, S. 59). Die stetig wachsende Komplexität z.B. durch die zunehmende Zahl an Kommunikationskanälen, Vielzahl an Produkten, Standorten verlängert die benötigte Reaktionszeit von Unternehmen. Diese ist jedoch nicht realisierbar, da zeitgleich Märkte immer dynamischer werden und damit die eigentliche Reaktionszeit noch weiter verkürzen.

Die vorliegende Studie greift diese Thematik auf und verdeutlicht den aktuellen Zustand von Schweizer Unternehmen.

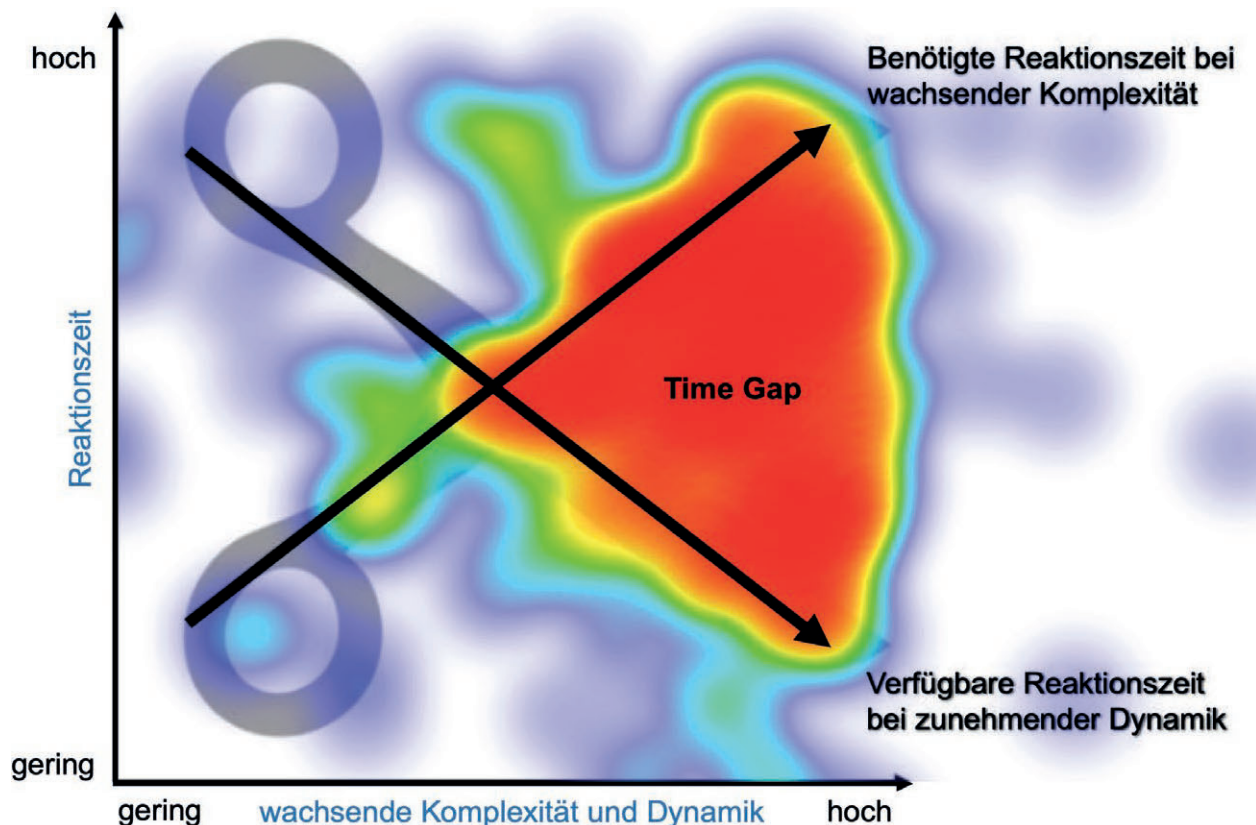
Dabei visualisiert und symbolisiert die nachfolgende Abbildung das derzeitige Spannungsfeld von Komplexität und Dynamik, in dem sich Schweizer Unternehmen aktuell befinden. Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen sieht sich im kritischen Bereich der Zeitschere, also auf der rechten Seite hinter dem Schnittpunkt (vgl. Abb. 1). Das heisst, dass sie sich in einer Situation befinden, in der sie (aufgrund der zunehmenden Dynamik) weniger Zeit zur Verfügung haben, als sie (aufgrund der wachsenden Komplexität) eigentlich benötigen würden. Damit wird klar, dass fundamental etwas verändert werden muss und nicht so weitergearbeitet werden kann.

Abbildung 1: Die Zeitschere Schweizer Unternehmen

### DIE MEHRHEIT DER SCHWEIZER UNTERNEHMEN SIEHT SICH IM KRITISCHEN BEREICH DER ZEITSCHERE

Wo würden Sie Ihr Unternehmen in der folgenden Grafik einteilen?

N = 400



Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Management von Schweizer Unternehmen sich heute mit Problemen konfrontiert sieht, die als Kern vermehrt den Umgang mit Dynamik und Komplexität beinhalten. Es besteht jedoch wenig Klarheit darüber, was Unternehmen für diese Bewältigung planen oder bereits umgesetzt haben.

Ziel der vorliegenden Studie ist es nicht nur, den aktuellen Status quo der Schweizer Industrie darzustellen, sondern vielmehr auch wichtige Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die es Unternehmen ermöglichen, agil auf Änderungen am Markt reagieren zu können. Agile Unternehmen orientieren sich dabei in besonderem Mass an ihren Kunden und versuchen dabei, den Kundennutzen zu maximieren (Häusling, Römer & Zeppenfeld, 2018). Im Zentrum steht nach wie vor die Kundenorientierung. Bereits in vergangenen Swiss Marketing Leadership Studien wurde deutlich, dass Schweizer Unternehmen diesem Thema einen hohen Stellenwert einräumen. Aber gerade dieser Anspruch erhöht für viele Unternehmen die Geschwindigkeit, mit der sie auf dem Markt agieren müssen. Die Erwartung, dass grössere Kundennähe dazu führt, von Veränderungen früher zu erfahren und reagieren zu können, ist ein zusätzlicher Treiber für Kundenorientierung. Kundenorientierung erfordert demnach Agilität, ermöglicht sie aber auch.

Während strukturelle Massnahmen für mehr Agilität im Marketing kein Neuland sind, wird in dieser Studie auch die Frage zu klären sein, ob die Kultur der Schweizer Unternehmen im Hinblick auf höhere Agilität weiterentwickelt werden muss. Schliesslich thematisiert die vorliegende Studie zwei weitere wichtige Erfolgsfaktoren – die kollaborativen und absorptiven Fähigkeiten. Gerade im Kontext von sich schnell ändernden Rahmenbedingungen, in denen schnelle Reaktionszeiten bei gleichzeitig wachsender Komplexität gefordert sind, sind gut funktionierende, organisationsübergreifende Kollaborationsnetzwerke eine wertvolle, schwer imitierbare und seltene Unternehmensressource. Dabei gilt es nicht nur, die Kollaborationsfähigkeit innerhalb eines Unternehmens aufzubauen und zu erhalten, sondern auch über die Unternehmensgrenzen hinaus agil zu werden.

«Wir haben als PwC mit verschiedenen Spielern auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen Partnerschaften. Die Auswahl der richtigen Partner ermöglicht es uns, überlegene Dienstleistungen für unsere Kunden zu entwickeln und somit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.»

Jan-Hendrik Völker-Albert, PwC Switzerland

Die kollaborative Fähigkeit bildet eine wichtige Voraussetzung für die absorptive Fähigkeit eines Unternehmens. Diese beschreibt, inwiefern ein Unternehmen in der Lage ist, externes Wissen zu identifizieren, anzupassen und für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen (Cohen & Levinthal, 1990; Flatten, Engelen, Zahra & Brettel, 2011; Schellenberger, 2018; Zahra & George, 2002). Absorptive Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur ihre Wissensbasis kontinuierlich erweitern, sondern dieses Wissen tatsächlich auch einsetzen können, um Wettbewerbsvorteile am Markt zu generieren. Die Fähigkeit zur Wissensabsorption hilft Unternehmen dabei, das volle Potenzial von externem Wissen auszuschöpfen. Diese Unternehmen verfügen über die nötige strukturelle Flexibilität, um Ressourcen und Kompetenzen zu nutzen und bei Bedarf schnell anzupassen, um neue strategische Chancen realisieren zu können (Zahra & George, 2002, S. 196). Damit stellt die absorptive Fähigkeit eine wichtige Ressource dar, um die Innovationsfähigkeit voranzutreiben (Tsai, 2001; Zahra & George, 2002), Wettbewerbsvorteile zu generieren (Teece, Pisano & Shuen, 1997) und den Unternehmenserfolg zu steigern (Flatten et al., 2011; Gupta & Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996).

Zur Beantwortung der oben genannten Fragen wurden für die vorliegende Studie 400 Marketingverantwortliche aus grossen und mittleren Schweizer Unternehmen gefragt, von welchen Treibern für Komplexität und Dynamik ihr Unternehmen betroffen ist und wie sie damit umgehen. Die zentralen Fragen sind: Wie gross ist die Herausforderung und welche Lösungswege zeichnen sich ab?

Um die Ergebnisse der quantitativen Befragung der diesjährigen Studie qualitativ anzureichern, wurde zusätzlich zu der quantitativen Untersuchung erstmals eine CMO-Studie durchgeführt, bei welcher insgesamt 14 CMOs (Chief Marketing Officers) aus unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrössen mithilfe von qualitativen Interviews zum diesjährigen Thema *«Komplexität und Dynamik im Marketing»* befragt wurden.

Doch was bedeutet die zunehmende Komplexität und Dynamik für die einzelnen Marketingbereiche? Die Experten aus den sechs Fachstellen des IMMs gingen dieser Frage nach und haben die Ergebnisse der Studie interpretiert und liefern damit weitere spannende Erkenntnisse.

## 2. Studienergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage beschrieben und analysiert. In einem ersten Schritt wird die aktuelle Situation der Befragten bezüglich der zunehmenden Komplexität und Dynamik sowie der Treiber erläutert. In einem weiteren Schritt werden allgemeine Massnahmen bzw. Voraussetzungen beschrieben, welche es Unternehmen ermöglichen, mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik umzugehen. Ein spezielles Augenmerk wird danach ebenfalls auf die absorptiven sowie kollaborativen Fähigkeiten eines Unternehmens gelegt. Im letzten Teil dieses Kapitels widmen wir uns sodann der Frage, wie Fähigkeiten und Massnahmen mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängen. Dabei wird aufgezeigt, was erfolgreiche Unternehmen anders machen und worauf ein Unternehmen achten muss, um erfolgreich zu sein.

### 2.1 AKTUELLE SITUATION UND TREIBER

**Fast alle Schweizer Unternehmen kämpfen mit zunehmender Komplexität und Dynamik ihres Geschäftsumfelds. Digitalisierung und technologischer Wandel, veränderte Kundenbedürfnisse und die Folgen der Globalisierung zwingen die Unternehmen, sich anzupassen – und anpassungsfähiger zu werden.**

Vier von fünf grossen und mittleren Schweizer Unternehmen (81%) sehen sich von zunehmender Komplexität und Dynamik betroffen oder sogar stark betroffen. Nur ganz wenige Unternehmen können sich dieser Entwicklung entziehen, wie die folgende Abbildung zeigt.

Dabei ist es nicht entscheidend, ob Unternehmen im B2B oder B2C tätig sind oder als wie erfolgreich sich die Unternehmen insgesamt sehen. Lediglich mittelständische Unternehmen scheinen gegenüber Grossunternehmen signifikant weniger betroffen. Dies deckt sich mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, dass kleinere Einheiten mit kurzen Entscheidungswegen und flacher Hierarchie tendenziell agiler sind (Gehrckens, 2016, S. 87). Auffällig sind hier auch die Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen der

Abbildung 2: Aktuelle Betroffenheit von der Komplexität und Dynamik

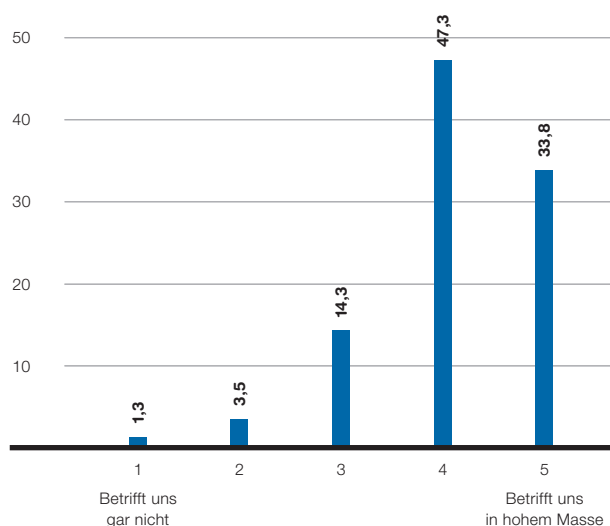
#### DIE ZUNEHMENDE KOMPLEXITÄT UND DYNAMIK IST EINE HERAUSFORDERUNG FÜR FAST ALLE SCHWEIZER UNTERNEHMEN

Häufigkeit in %

Inwiefern betrifft die zunehmende Komplexität und Dynamik aktuell Ihr Unternehmen?

N = 400

MW = 4.09



Schweizer Wirtschaft. 36 von 38 antwortenden Unternehmen der Finanzindustrie (94,7%) sehen sich besonders häufig mit steigender Komplexität und Dynamik konfrontiert, ebenso wie Handelsunternehmen (31 von 33, 93,9%) und Unternehmen des Gesundheitswesens (27 von 30, 90,0%). Deutlich weniger betroffen sehen sich die Lebensmittelbranche (8 von 13, 61,5%) und das (private) Bildungswesen (28 von 43, 65,1%), obwohl auch in diesen Branchen fast zwei Drittel den Druck spüren. Zum Teil ist hier eine verlässliche Aussage schwierig, da zwar jedes antwortende Unternehmen aus Consulting, Druck oder Agenturen dieser Frage zustimmt, aber trotz der mit 400 Unternehmen insgesamt grossen Stichprobe weniger als 10 Antworten auf diese Branchen entfallen. Dennoch ist es zweifellos so, dass diese Branchen einem grossen Wandel unterworfen sind.

Will ein Unternehmen auf die Veränderungen reagieren, ist jedoch die genaue Kenntnis der für die eigenen Herausforderungen entscheidenden Treiber zentral und nicht

Abbildung 3: Treiber der zunehmenden Komplexität und Dynamik

## SCHWEIZER UNTERNEHMEN SEHEN SICH VON EINER FÜLLE AN TREIBERN FÜR KOMPLEXITÄT UND DYNAMIK BETROFFEN

N = 400

Welche dieser Treiber erachten Sie als besonders wichtig im Zusammenhang mit zunehmender Komplexität und Dynamik?

Mehrfachnennungen möglich / je grösser der Treiber dargestellt ist, desto öfter wurde dieser von den befragten Unternehmen gewählt



das allgemeine Gefühl. Sich gezielt auf einzelne Treiber einzustellen, statt in Panik und Aktionismus zu verfallen, ist wahrscheinlich sogar ein Erfolgsfaktor an sich. Deshalb wurden aus den Themenbereichen Digitalisierung und technologischer Wandel, veränderte Kundenbedürfnisse und Folgen der Globalisierung eine Reihe Treiber auf ihre Relevanz für die Schweizer Unternehmen untersucht. Die folgende Word-Cloud-Darstellung gibt ein erstes Bild davon, welche Treiber besonders häufig als relevant angesehen wurden.

Fast jedes befragte Unternehmen (98,4%) sah sich von

zumindest einem Treiber aus dem Bereich Digitalisierung und technologischer Wandel betroffen. Von 13 abgefragten Begriffen wurden durchschnittlich 5 als besonders relevant für das eigene Unternehmen klassifiziert, was auch die Dimension der Herausforderung illustriert, auf jeden der identifizierten Treiber angemessen und schnell genug zu reagieren. Deshalb wurden die Befragten gebeten, die von ihnen als relevant bezeichneten Treiber in aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu unterscheiden.

«Die Komplexität ist hoch in der Textilbranche und der Wettbewerb reagiert schnell auf Veränderungen. Um unsere Reaktionszeit zu optimieren haben wir «schneller und effizienter arbeiten» in der Strategie verankert.»

Die folgende Abbildung enthält mehrere Aussagen. Zunächst listet sie die Treiber entsprechend der Häufigkeit der Nennung auf. Fast die Hälfte der antwortenden Unternehmen (48%) hat beispielsweise die zunehmende gesellschaftliche Digitalisierung als wichtigen Treiber identifiziert, dicht gefolgt von neuen, internetbasierten Technologien (47%) sowie Big Data und Advanced Analytics (46%). Ebenfalls besonders häufig genannt wurden das Tempo der neuen Technologien (44%) und kürzere Produkt- und Dienstleistungslebenszyklen (41%). Zusätzlich enthält die Abbildung die Information, bei wie vielen Unternehmen diese Herausforderung bereits angekommen ist und wie viele darin eine wichtige Herausforderung für die nahe Zukunft sehen. Auch hier sticht die zunehmende gesellschaftliche Digitalisierung heraus, die bereits in

den meisten betroffenen Unternehmen angekommen ist (68%). Von einem hohen Anteil der Unternehmen als Zukunftsthemen werden das Internet der Dinge (IoT, mit 48%) und die Explosion der Kanäle (43%) gesehen, die aber auch insgesamt deutlich seltener als relevante Treiber benannt wurden. Dass IoT in der Schweiz zwar als wichtiger Zukunftstrend gesehen wird, aber noch nicht verbreitet gelebte Realität ist, haben bereits die Ergebnisse zum Product Management der letzten beiden Swiss Marketing Leadership Studien ergeben (Hüttermann et al., 2017; Rüeger et al., 2018). Beim Thema Explosion der Kanäle überrascht dies eher, da zumindest Online- und Offline-Kanäle sowie meist auch verschiedene Social-Media-Kanäle für Kommunikation und Vertrieb in den meisten Unternehmen parallel eingesetzt werden.

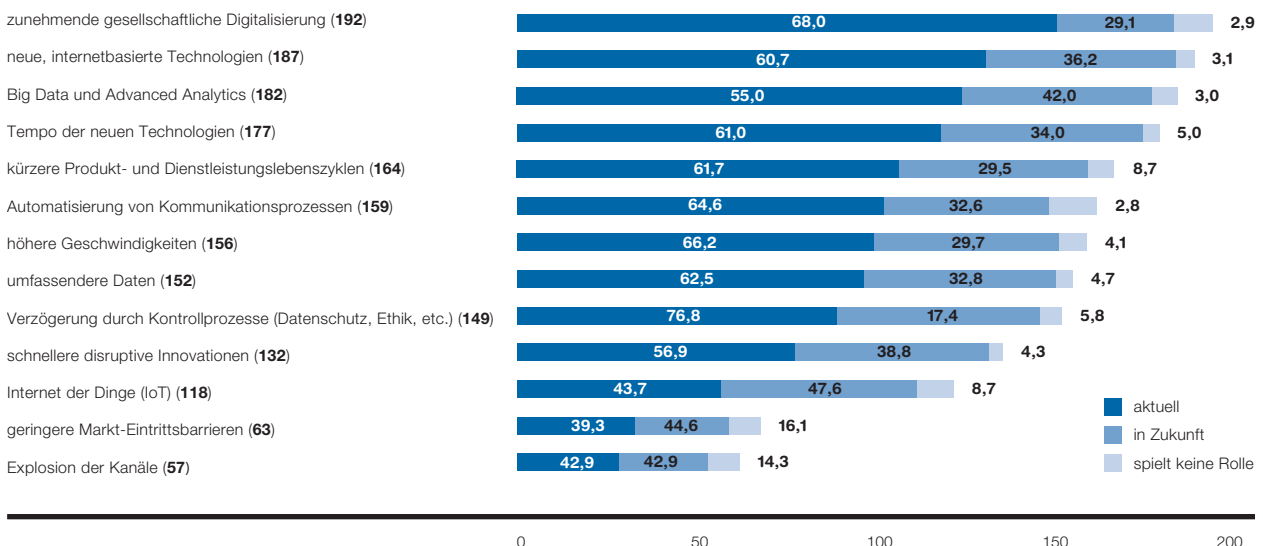
Abbildung 4: Treiber der Digitalisierung und des technologischen Wandels

## DIE ZUNEHMENDE GESELLSCHAFTLICHE DIGITALISIERUNG FORDERT SCHON HEUTE BESONDERS VIELE SCHWEIZER UNTERNEHMEN

sortiert nach Anzahl Nennungen/Häufigkeiten in %

Stellen die von Ihnen identifizierten Treiber eine aktuelle oder zukünftige Herausforderung für Ihr Unternehmen dar?

N = 400





«Wir haben die digitalen Touchpoints in Konkurrenz zum persönlichen, physischen Service gesehen und als etwas, das eigentlich nicht gewünscht ist. Unsere Meinung dazu ändert sich gerade fundamental. Wir sehen, dass es Kundensegmente gibt, die sich wünschen, samstagnachts um 23.00 Uhr jeden Geschäftsvorgang an einem Smartphone ausführen zu können. Wenn wir das nicht anbieten, dann genügen wir nicht.»

Dirk Wierzbitzki, Swisscom (Schweiz) AG

Eine völlig andere Art Treiber sind Verzögerungen durch Kontrollprozesse, da dies dem Wunsch, agiler zu werden, diametral entgegenläuft. Von keinem anderen Treiber sieht sich ein so grosser Teil der Unternehmen (76,8%) bereits heute betroffen. Die Anforderungen durch Datenschutz, Regulierungen und Sicherheit sind bereits ebenso präsent wie eigene Ethik-, Text- oder CI/CD-Kontrollprozesse. Insbesondere in der Kommunikation mit den Kunden tut sich hier ein Spannungsfeld auf, das auf Digitalisierung und Automation drängt, wenn die Kunden aktuelle Informationen und schnelle Reaktionszeiten erwarten, aber im Unternehmen erst die Kontrollprozesse durchlaufen werden müssen.

Aus dem zweiten Themenbereich der Globalisierung wurden den Befragten sechs mögliche Treiber zur Auswahl gestellt (vgl. Abb. 5). Im Durchschnitt sahen sich die Unternehmen von 2,65 davon betroffen und fast jedes Unternehmen (93%) von mindestens einem. Mit mehr als der Hälfte der Unternehmen (55%) wurde eine allgemein zunehmende Wettbewerbsintensität am häufigsten als relevante Herausforderung gewählt, wobei die meisten Unternehmen (80,2%) darin eine bereits reale Herausforderung sehen.

Sehr häufige Zustimmung fanden auch die Bedrohung durch agilere Wettbewerber (48%) und das Verschwinden herkömmlicher Marktgrenzen (43%). Insbesondere das Verschwinden herkömmlicher Marktgrenzen wird von einem grossen Anteil der Unternehmen als in Zukunft noch relevanter gesehen (48,1%). So zum Beispiel das Internet, das sich eher an Sprach- als an Landesgrenzen orientiert; das Smartphone, welches die Marktgrenzen zu Computern, Fotografie und zahlreichen anderen Märkten auflöst; oder verschwimmende Grenzen zwischen Herstellern und Handel. Letzteres zeigt sich zum Beispiel, wenn Hersteller Plattformgeschäftsmodelle verfolgen und selbst Händler werden oder wenn grosse Handelsunternehmen wie Amazon oder Facebook in Märkte wie Unterhaltung oder Finanzindustrie eindringen. Mit nur noch etwa jedem vierten Befragungsteilnehmenden, der in innovativen Startups eine Bedrohung sieht, liegt dieser Treiber auf dem sechsten Platz des Rankings. Das mag daran liegen, dass in vielen Branchen wie Pharma, IT oder Finanzindustrie der Kauf innovativer Startups eine wichtige Innovationsstrategie ist und insofern vielleicht weniger als Bedrohung gesehen wird.

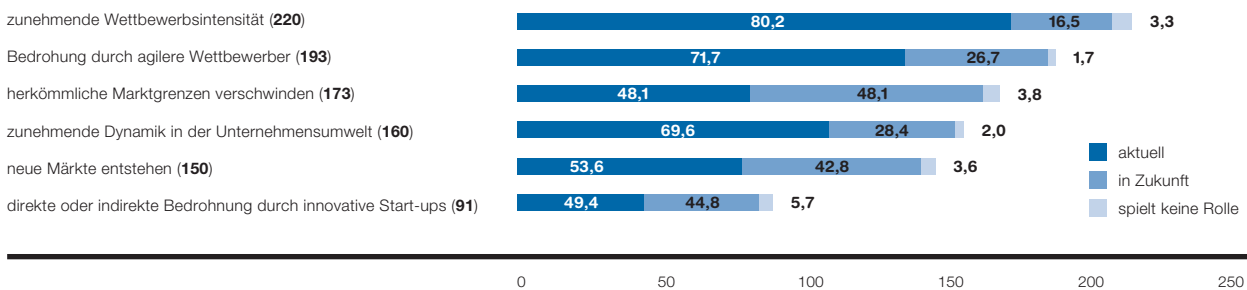
Abbildung 5: Treiber der Globalisierung

## FÜR VIELE SCHWEIZER UNTERNEHMEN STELLT DIE ZUNEHMENDE WETTBEWERBSINTENSITÄT DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG DER GLOBALISIERUNG DAR

sortiert nach Anzahl Nennungen/Häufigkeiten in %

Stellen die von Ihnen identifizierten Treiber eine aktuelle oder zukünftige Herausforderung für Ihr Unternehmen dar?

N = 400



Der Anspruch vieler Kunden ist heute: IWWIWWIWI (I want what I want when I want it). Dies wird häufig auch als Gigeconomy bezeichnet. Das scheinen auch Schweizer Unternehmen zu spüren und für die Zukunft noch stärker zu erwarten. Elf Treiber aus dem Bereich veränderte Kundenbedürfnisse und -erwartungen wurden den Befragten vorgeschlagen (vgl. Abb. 6) und sie sahen fast immer (96,5%) ihr Unternehmen von mindestens einem betroffen – im Durchschnitt sogar von 4,09 verschiedenen. Die veränderten Kundenbedürfnisse stellen die Schweizer Unternehmen demnach vor fast ebenso viele Herausforderungen wie die Digitalisierung und neue Technologien. Dabei bedingen sich die Trends aus beiden Bereichen häufig sogar und verstärken sich gegenseitig. Der IWWIWWIWI-Anspruch wird befeuert von den digitalen Kundenerlebnissen und der digital erzeugten Verfügbarkeit.

Mehr als die Hälfte der Antwortenden sieht ihr Unternehmen von verändertem Nutzungsverhalten (52%) und von Personalisierungsbedürfnissen (51%) betroffen, wobei in beiden Fällen viele Unternehmen davon ausgehen, dass dies erst in Zukunft richtig zum Tragen kommt (29% und 25%). Ebenfalls viele Nennungen erhielten ubiquitäre Verfügbarkeit (44%), Echtzeit-Kommunikation und Service (43%) sowie neue Marktanforderungen und gesellschaftliche Trends (42%).

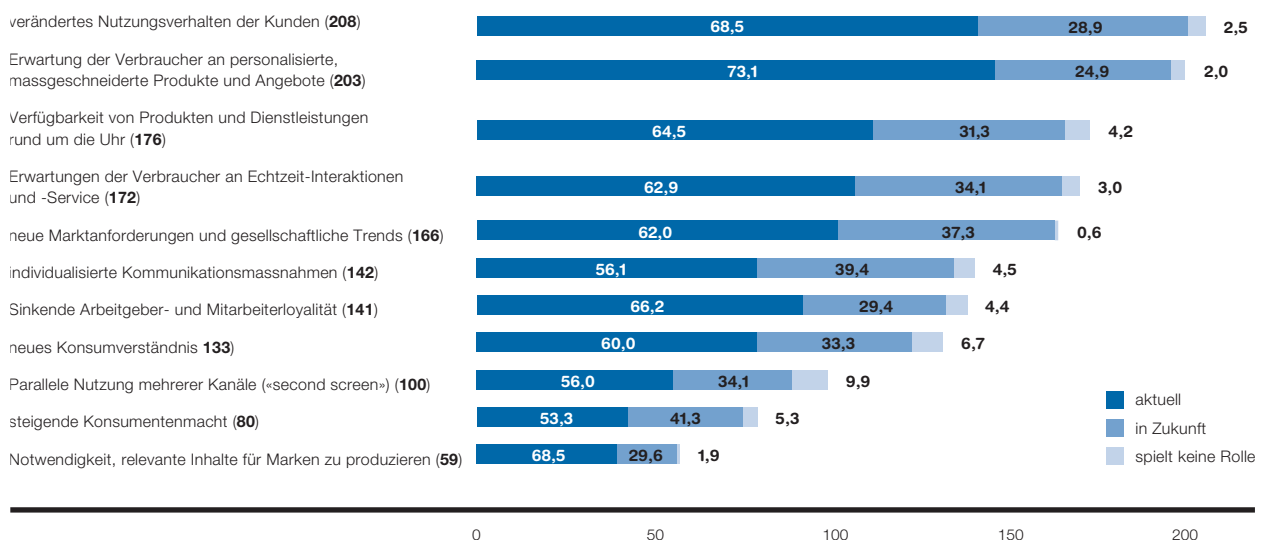


Abbildung 6: Treiber der veränderten Kundenbedürfnisse und -erwartungen

### SCHWEIZER UNTERNEHMEN SEHEN DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN IM VERÄNDERTEN NUTZUNGSVERHALTEN SOWIE DEN PERSONALISIERUNGSBEDÜRFNISSEN DER KUNDEN

sortiert nach Anzahl Nennungen/Häufigkeiten in %

Stellen die von Ihnen identifizierten Treiber eine aktuelle oder zukünftige Herausforderung für Ihr Unternehmen dar? N = 400



Wenig überraschend sehen die Unternehmen eine hohe Dringlichkeit, auf diese Herausforderungen in der erforderlichen Geschwindigkeit zu reagieren. Lediglich 3,3% der Unternehmen finden dies weniger wichtig oder unwichtig (vgl. Abb. 7). Hierfür braucht es die passenden Fähigkeiten insbesondere zum Erwerb neuer Kompetenzen (Absorption) und zu gemeinsamer Lösung der Herausforderung und Kombination von Kompetenzen (Kollaboration). Dies gilt innerhalb des Unternehmens und zwischen Unternehmen.

Nur etwa die Hälfte der Unternehmen fühlt sich heute bereits gut vorbereitet und der Vergleich von Top- und Under-Performern zeigt, dass ein enger statistischer Zusammenhang zwischen der Einschätzung dieser Kompetenzen und der Einschätzung des eigenen Unternehmenserfolgs besteht<sup>1</sup>. In den folgenden Kapiteln wird vertieft, welche Eigenschaften und Kompetenzen aus Unternehmenssicht benötigt werden und wie gut aufgestellt sich die Schweizer Unternehmen sehen.

«Es gibt Veränderungs-Treiber, die je nach Industrie zum Standard geworden sind und jetzt schon Hygiene-Faktoren darstellen.»

Jan-Hendrik Völker-Albert, PwC Switzerland

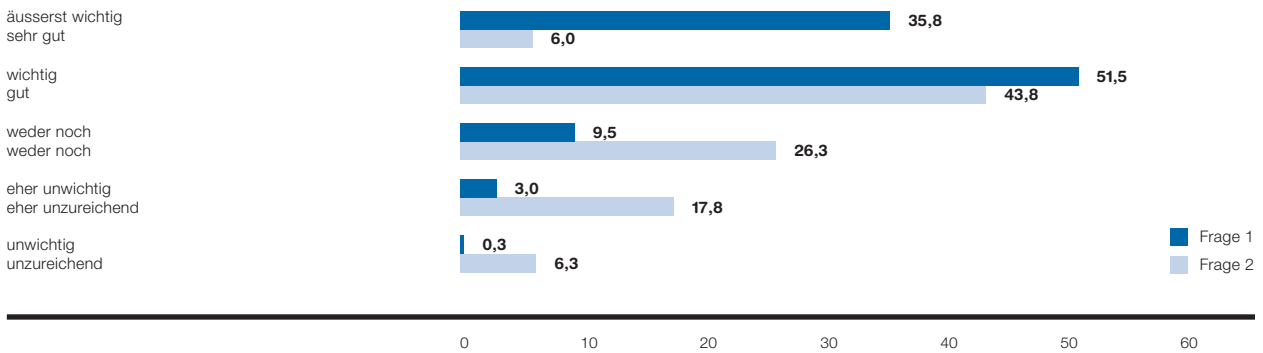
<sup>1</sup> Detailliertere Informationen zu den Performance-Klassen finden sich im Kapitel 5.1. Was erfolgreiche Unternehmen unterscheidet, wird im Kapitel 2.3 beschrieben.

Abbildung 7: Benötigte und aktuell vorhandene Reaktionsgeschwindigkeit auf Herausforderungen

**KNAPP 90% DER SCHWEIZER UNTERNEHMEN ERACHTEN ES ALS WICHTIG, AUF HERAUSFORDERUNGEN IN DER ERFORDERLICHEN GESCHWINDIGKEIT ZU REAGIEREN – JEDOCH IST LEDIGLICH DIE HÄLFTE AKTUELL DAZU IN DER LAGE**

Zustimmung in %  
N = 400

1. Als wie wichtig erachten Sie die Fähigkeit, diese Herausforderungen in der erforderlichen Geschwindigkeit zu realisieren?  
2. In welchem Ausmass ist Ihr Unternehmen (aktuell) in der Lage, in der erforderlichen Geschwindigkeit auf diese Herausforderungen zu reagieren?



## 2.2 UMGANG MIT DYNAMIK UND KOMPLEXITÄT IM MARKETING

Nachdem die aktuelle Situation der Schweizer Unternehmen betreffend der zunehmenden Komplexität und Dynamik im Marketing sowie deren Treiber erläutert und analysiert wurden, folgen nun drei Unterkapitel, in welchen Massnahmen beschrieben werden, mit welchen auf die zunehmende Komplexität und Dynamik reagiert werden kann. Zunächst folgen allgemeine Massnahmen zu den Themen Kundenorientierung, Unternehmenskultur und -struktur. Die zwei darauffolgenden Unterkapitel thematisieren sodann die absorptiven und kollaborativen Fähigkeiten und deren Einfluss auf Unternehmensperformance bzw. -erfolg.

### 2.2.1 KUNDENORIENTIERUNG 2019

Die Bedeutung von Kundenorientierung für Schweizer Unternehmen ist auf hohem Niveau nochmals deutlich gestiegen. In fast allen Unternehmen ist sie nicht nur Lippenbekenntnis, sondern prägt Strategie, Struktur und Kultur der Unternehmen. Der Anteil der Unternehmen mit Adhocracy-Kultur, die für Kundenorientierung und Agilität am besten geeignet erscheint, hat stark zugenommen.

Für rund 95% der Schweizer Unternehmen ist Kundenorientierung wichtig (20%) oder sehr wichtig (75%). Bereits die Swiss Marketing Leadership Studie 2016 (Hannich et al., 2016) zeigte, dass Kundenzufriedenheit das mit Abstand wichtigste Unternehmensziel Schweizer Unternehmen ist. Seitdem hat sich offensichtlich nochmals einiges in den Unternehmen getan, wie die folgenden Ergebnisse zeigen ... und dennoch erwarten 90% der Antwortenden in ihrem Unternehmen eine weiter steigende Bedeutung der Kundenorientierung.

Ein Moment der Wahrheit für viele Mitarbeitende sind die eigenen Ziele. Dann zeigt sich, ob lediglich Sätze wie «Die Kunden stehen im Zentrum all unserer Bestrebungen» oder «Wir wollen der meistempfohlene Versicherer sein» in der Unternehmensvision stehen oder Kundenorientierungsziele auch die Spielregeln der täglichen Arbeit bestimmen. Ein häufiger Knackpunkt liegt in den Anreizen am Front-End. Kundenorientierungsziele stehen dann häufig im Widerspruch mit Vorgaben, Telefonate im Service so schnell wie möglich abzuschliessen. Eine Incentivierung von Verkäufern rein nach Neuumsatz setzt z.B. einen klaren Anreiz, Kunden «quick and dirty» Dinge zu verkaufen, deren Kundennutzen fraglich ist und die in späterer Unzufriedenheit und fehlender Loyalität der Kunden resul-

tieren. Deshalb wurde auch dies explizit erfragt. Es zeigt sich, dass hier immer noch eine deutliche Lücke zur generellen und zukünftigen Bedeutung der Kundenorientierung besteht. Lediglich rund 40% der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass Kundenorientierung Bestandteil der Zielvereinbarung der mit Kunden in Kontakt stehenden Mitarbeiter ist, aber immerhin 81% der zumindest teilweise. Weiterhin werden sich viele Mitarbeitende in Schweizer Unternehmen fragen, ob das mit der Kundenorientierung als oberster Priorität ernst gemeint ist, wenn es sich nicht in ihren eigenen Zielen niederschlägt.

Um zu ermitteln, wie stark Kundenorientierung wirklich in Strategie, Struktur und Kultur der Unternehmen implementiert ist, wurden weitergehende Fragen gestellt, deren Ergebnisse die folgende Abbildung zeigt.

Fast neun von zehn Befragten sehen Kundenorientierung als Teil der Werthaltung ihres Unternehmens (87,8%), mehr als vier von fünf als Teil der Strategie (84,4%) und immer noch drei Viertel als in die eigenen Unternehmensprozesse integriert (75,5%). In der Swiss Marketing Leadership Studie 2015 (Hannich et al., 2015) wurden bereits ähnliche Fragen gestellt. Allen drei wiederholten Fragen stimmen vier Jahre später über 10% mehr der Befragten zu. Ob die Zahlen 1:1 vergleichbar sind, ist bei gleicher Zielgruppe und Methodik, aber nicht den gleichen Befragten nicht sicher. Es entsteht dennoch der Eindruck, dass die Kundenorientierung in Schweizer Unternehmen nochmals erheblich an Bedeutung gewonnen hat und auch in der Umsetzung ein ganzes Stück vorangekommen ist.

«Culture eats strategy for breakfast» ist ein häufig zitierter Satz von Peter Drucker. Zweifellos beeinflusst die Kultur ebenso das Mitarbeiterverhalten wie Strategie und Ziele. Bruhn (2015) erarbeitete in Anlehnung an Quinn Rohrbaugh (1983) sowie Deshpandé, Farley und Webster (1993) eine Systematisierung von Unternehmens-Kulturtypen – Clan, Adhocracy, Markt und Hierarchie – und deren Eignung für die Kundenorientierung (vgl. Abb. 9). Die Clan-Kultur ist nach innen gerichtet. Die Mitarbeiter sollen als Unternehmenscommunity zusammengeschweisst werden und ihr Potential voll ausgeschöpft werden. Diese interne Orientierung führt tendenziell zu eher niedriger Kundenorientierung ebenso wie bei der Hierarchie-Kultur, die sich von der Clan-Kultur durch klare Hierarchien und einheitliche Prozesse unterscheidet. Der Fokus in der Hierarchie-Kultur liegt auf effizienten und reibungslosen Abläufen. Die stärker nach aussen orientierten Kulturen Markt-Kultur und Adhocracy-Kultur sind darauf ausgerichtet, externe Bedürfnisse wahrzunehmen und sich daran zu orientieren. Während die Markt-Kultur dem Leistungsprinzip folgt und stärker festgelegte Entscheidungswege und Prozesse hat, wird in einer Adhocracy-Kultur ständig nach neuen Wegen und Wachstumschancen gesucht. Die Adhocracy-Kultur bietet damit tendenziell die besten Voraussetzungen für eine hohe Kundenorientierung und auch dafür, sich in einem schnell wandelnden Umfeld agil zu bewegen.

Abbildung 8: Entwicklung der unternehmerischen Sicht auf den Begriff der Kundenorientierung

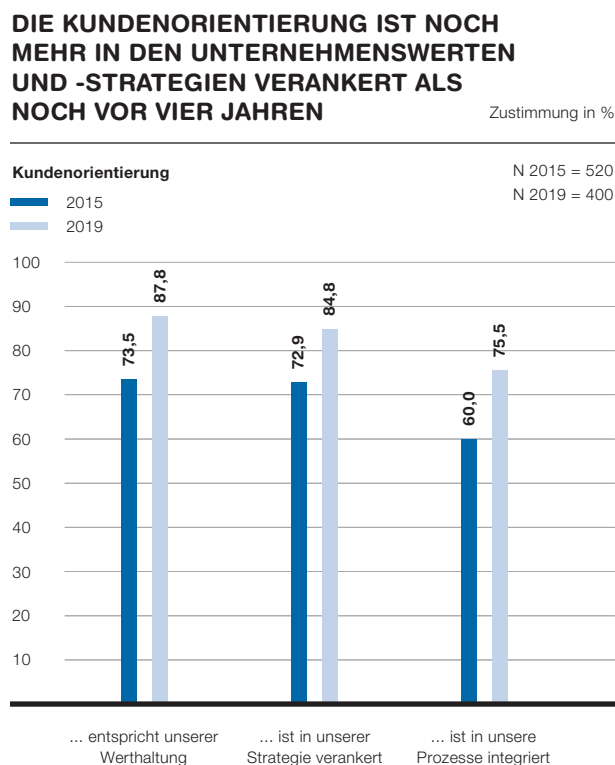
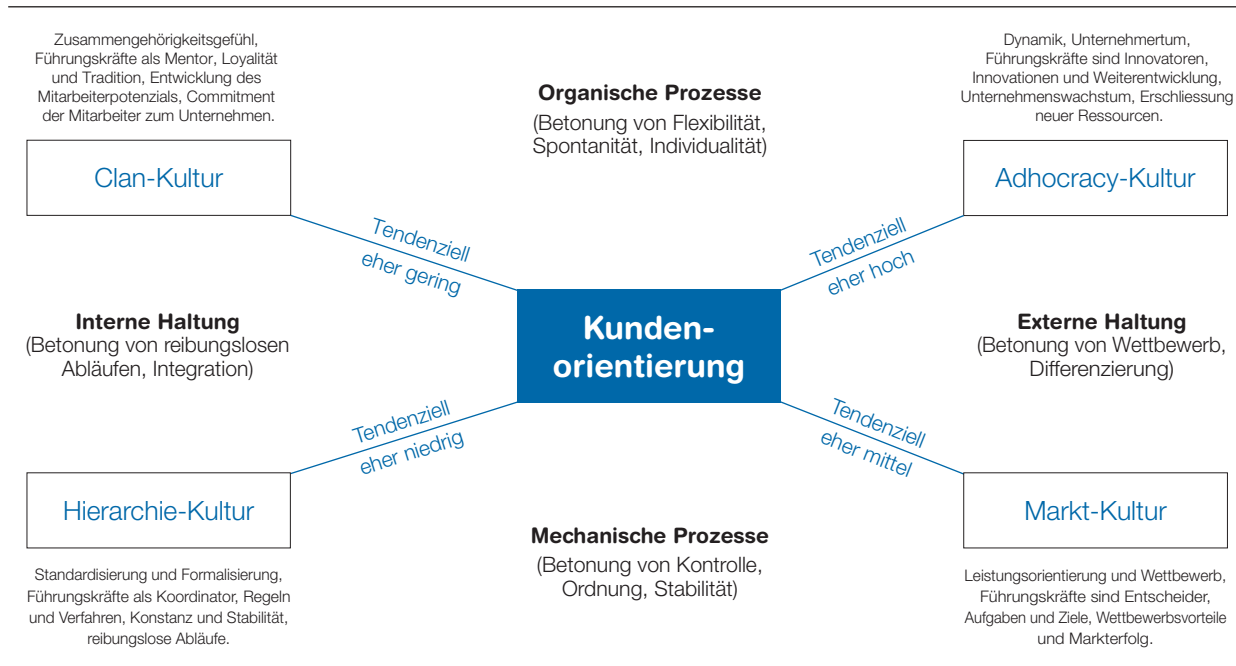


Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Kundenorientierung (in Anlehnung an Bruhn 2015, S. 284)

**UNTERNEHMENSKULTUREN UND DEREN FOKUS AUF DIE KUNDENORIENTIERUNG**

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie sich die befragten Unternehmen betreffend ihrer Unternehmenskultur einordnen. Knapp ein Drittel der Befragten (31%) ordnete sein Unternehmen den Prioritäten einer Clan-Kultur zu (Personalentwicklung, Teamwork, Mitarbeitermotivation/-engagement, Toleranz). Mit den Prioritäten Wachstum und Innovation ordneten sich am zweitmeisten (28%) der Adhocracy-Kultur zu, gefolgt von der Markt-Kultur (22%, Prioritäten Produktivität und Effizienz) und Hierarchie-Kultur (19%, Prioritäten Stabilität und Kontrolle). In einem Unternehmensumfeld, in dem qualifizierte Mitarbeiter häufig der entscheidende Engpass sind, ist ein hoher Anteil der Clan-Kultur sicher keine Überraschung. Im Jahr 2015 hat Rüeger in der Schweiz eine Untersuchung zur Serviceorientierung von Schweizer Unternehmen durchgeführt (Rüeger, 2015). Da die Zielgruppe, die Anzahl der befragten Unternehmen die für die Zuordnung zu Unternehmenskulturen verwendeten Frageformulierungen vergleichbar bzw. sogar

identisch waren, lohnt sich ein Vergleich der Ergebnisse dieser beiden Studien. Bereits damals war die Clan-Kultur mit knapp einem Drittel der Unternehmen (32,6%) am weitesten verbreitet. Fast gleich häufig war vier Jahre früher jedoch die Markt-Kultur (31,8%). Hier hat sich also eine starke Verschiebung ergeben, indem heute ein Drittel weniger Unternehmen der Markt-Kultur zugeordnet werden. Dieser Rückgang wird fast vollständig durch die stärkere Verbreitung der Adhocracy-Kultur ersetzt. Einerseits ist die starke Verschiebung in vier Jahren an sich bemerkenswert, da sich Unternehmenskulturen notorisch langsam verändern, und andererseits die Richtung der Veränderung. Es scheint so, als würden die Schweizer Unternehmen in der Tendenz genau dem Modell folgen und sich an den Anforderungen Kundenorientierung und Agilität ausrichten. Bleibt noch die Frage, ob diese Umorientierung auch den gewünschten Erfolg bringt.

Abbildung 10: Die Entwicklung der vier Unternehmenskulturen im Vergleich

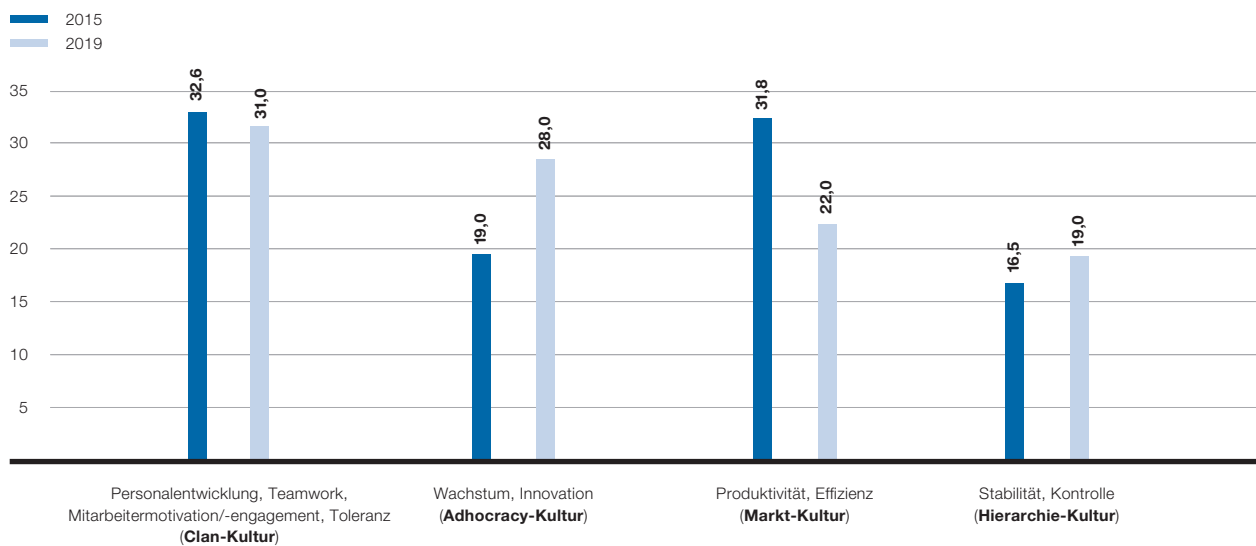
**SCHWEIZER UNTERNEHMEN LEBEN ZUNEHMEND EINE ADHOCRACY-KULTUR**

Häufigkeiten in %

Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?

N (2015) = 242

N (2019) = 400



Um zu überprüfen, welche Kultur im Durchschnitt die besten Voraussetzungen für Kundenorientierung in der Praxis bietet, wurde aus sieben Selbsteinschätzungen zur Kundenorientierung ein Indexwert gebildet. Dafür wurde zunächst die Reliabilität der Skala mittels Cronbachs  $\alpha$  sichergestellt. Für eine einfachere Analyse wurde die Variable Kundenorientierung in drei Ausprägungen umgewandelt – Unternehmen mit hoher, mittlerer und niedriger Kundenorientierung. Um zu prüfen, ob sich die Erkenntnisse von Bruhn auch in der vorliegenden Studie replizieren lassen, wurde ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt. Die Ergebnisse entsprechen überwiegend, aber nicht ganz den oben beschriebenen Ausführungen von Bruhn (2015). So schneidet die Hierarchie-Kultur besonders schlecht ab mit dem kleinsten Anteil besonders kundenorientierter Unternehmen und dem höchsten Anteil Unternehmen mit geringer Kundenorientierung, die Adhocracy-Kultur erweist sich dagegen als gute Voraussetzung für Kundenorientierung (vgl. Abb. 11).

Andererseits haben die Unternehmen, die sich selbst einer Clan-Kultur zugeordnet haben, den höchsten Anteil besonders kundenorientierter Unternehmen (21%) und den niedrigsten Anteil wenig kundenorientierter Unternehmen (6.5%). Der Chi-Quadrat-Test der Verteilung ist dabei hochsignifikant und legt somit nahe, dass es Unterschiede in der Kundenorientierung zwischen den Unternehmenskulturen gibt. Mitarbeiterorientierung scheint in der (Schweizer) Praxis kein Widerspruch zu Kundenorientierung und Agilität zu sein, wobei der enge positive Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit sowieso in vielen empirischen Untersuchungen belegt wurde und auch in der Service-Profit-Chain abgebildet ist.

Abbildung 11: Ausprägung der Kundenorientierung pro Unternehmenskultur

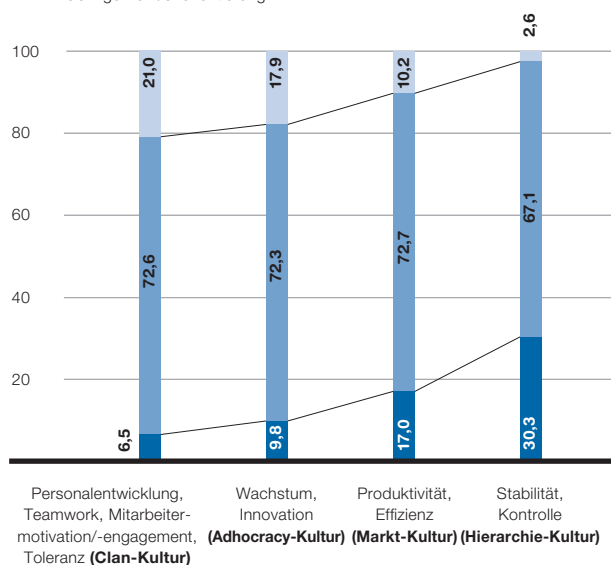
### SCHWEIZER UNTERNEHMEN LEBEN ZUNEHMEND EINE ADHOCRACY-KULTUR

Häufigkeiten in %

Welche der folgenden Beschreibungen trifft  
am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?

N = 400

- Hohe Kundenorientierung
- Mittlere Kundenorientierung
- Geringe Kundenorientierung



Die Befragten sollten zusätzlich noch die Bedeutung von sieben Faktoren für die Schaffung von Kundennähe bewerten. Wie in nachfolgender Abbildung ersichtlich ist, wurden alle sieben Faktoren grundsätzlich eher als wichtig erachtet (Durchschnittswerte von 3,4 bis 4,4 auf einer 5er-Wichtigkeitsskala). Ganz im Einklang mit den Unternehmenskulturen wurden jedoch zwei mitarbeiterbezogene Faktoren im Durchschnitt am wichtigsten eingestuft. So waren 89,8% der Befragten der Meinung, die Ausschöpfung der individuellen Mitarbeiterpotentiale sei wichtig für die Schaffung von Kundennähe und 86,8% hielten Empowerment der Mitarbeitenden für einen wichtigen Faktor.

Nach der Betrachtung von Strategie, Struktur und Kultur in den Unternehmen widmen sich die folgenden Abschnitte den konkreten Fähigkeiten, die Unternehmen benötigen, um den Herausforderungen von Komplexität und Dynamik zu begegnen.

Abbildung 12: Faktoren für die Schaffung von Kundennähe

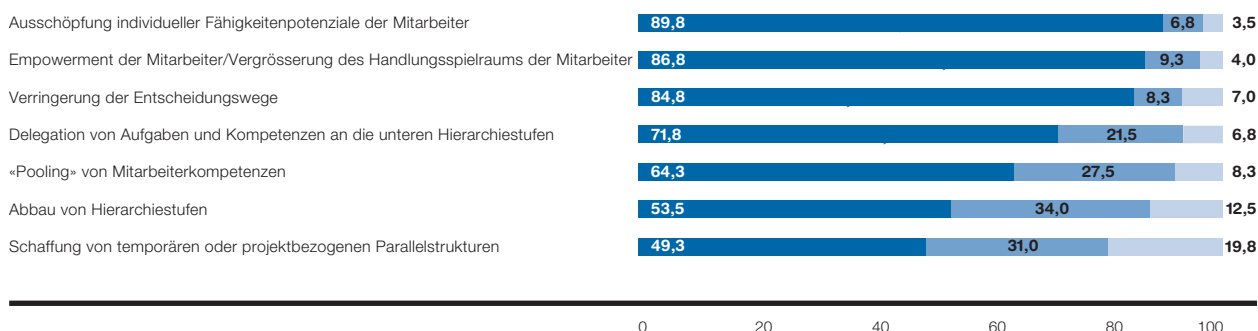
### UM KUNDENNÄHE ZU SCHAFFEN, HABEN SCHWEIZER UNTERNEHMEN DIE WICHTIGKEIT IHRER MITARBEITENDEN ERKANNT

Zustimmung in %

Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?

N = 400

- 4 + 5: (sehr) wichtig
- 3: weder noch
- 1 + 2: (überhaupt) nicht wichtig



### 2.2.2 NUTZUNG VON WISSEN (ABSORPTIVE FÄHIGKEITEN)

**Unternehmen mit hohen absorptiven Fähigkeiten sind besser für die kommenden Herausforderungen gewappnet und erzielen höhere Erfolge am Markt. Sie sind in der Lage, Ressourcen und Kompetenzen optimal zu nutzen und bei Bedarf schnell anzupassen, was ihnen dabei hilft, mit zunehmender Komplexität und Dynamik umzugehen. Strukturelle Barrieren und zu viel Kontrolle im Unternehmen sollten vermieden werden, da sie für die notwendige Flexibilität ein Hindernis sind.**

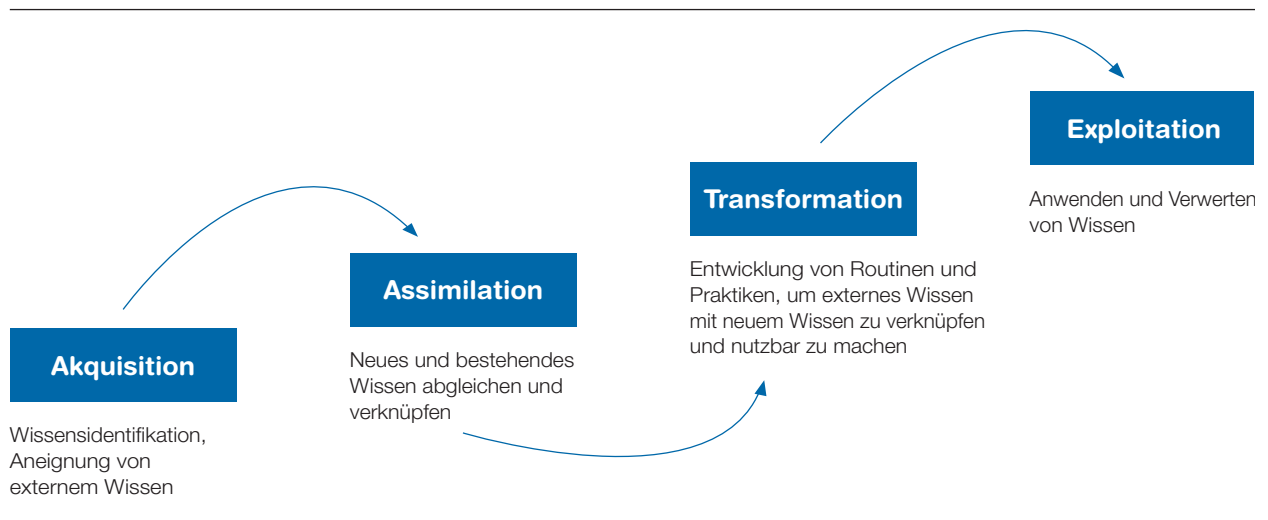
Die absorptive Fähigkeit beschreibt die Fähigkeiten von Unternehmen, neues externes Wissen zu erkennen, aufzunehmen, in bestehendes Wissen zu integrieren und

damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Flatten et al., 2011). Damit beeinflusst diese Fähigkeit nicht nur die Innovationskraft von Unternehmen (Tsai, 2001), sie wirkt sich auch unmittelbar auf die Unternehmensperformance aus (Gupta & Govindarajan, 2000; Strandvik et al., 2014; Szulanski, 1996). In Übereinstimmung mit vergangener Forschung (Flatten et al., 2011; Jiménez-Barrionuevo, García-Morales & Molina, 2011) folgt diese Studie der Konzeptualisierung von Zahra und George (2002), welche vier Dimensionen der absorptiven Fähigkeit vorschlagen (vgl. Abb. 13):

1. Akquisition
2. Assimilation
3. Transformation
4. Exploitation

Abbildung 13: Prozess der Wissensabsorption (Eigene Darstellung in Anlehnung an Flatten et al. 2011)

#### DIE WISSENSABSORPTION BESTEHT AUS VIER DIMENSIONEN



Der erste Schritt der Wissensabsorption startet mit der **Akquisition** von externem Wissen (Flatten et al., 2011; Zahra & George, 2002, S. 189). Dabei umfasst der Begriff nicht nur den Prozess der tatsächlichen Aneignung des Wissens, sondern beinhaltet auch die von Cohen und Levinthal (1990) beschriebene Phase der Wissenserkennung (Recognition). Dafür bedarf es einer ausgeprägten Wissensbasis innerhalb des Unternehmens, da nur so auch

tatsächlich der Wert und die Relevanz von externem Wissen erkannt werden können (Cohen & Levinthal, 1990; Flatten et al., 2011; Schellenberger, 2018). Die zweite Dimension beschreibt die **Assimilation**, welche sich auf prozessuale Praktiken und Routinen eines Unternehmens bezieht, «Wissen und Informationen aus externen Quellen zu analysieren, zu verstehen und zu interpretieren» (Schellenberger, 2018, S. 43; Szulanski, 1996; Zahra & George, 2002).

Unternehmen müssen in der Lage sein, neues Wissen mit bestehendem Wissen abzugleichen und zu verknüpfen, um dieses vollumfänglich nutzen zu können. Die dritte Komponente beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, Routinen und Praktiken im Unternehmen zu entwickeln und zu verfeinern, um assimiliertes, externes Wissen mit bestehendem Wissen zu verknüpfen und für die Zukunft nutzbar zu machen (Flatten et al., 2011; Schellenberger, 2018; Zahra & George, 2002). Diese Fähigkeit zur **Transformation** von Wissen ist insbesondere dann vonnöten, wenn das neue Wissen nur schwer mit bestehendem Wissen kompatibel ist. Gerade in Zeiten steigender Dynamik und Komplexität, in welcher Unternehmen vermehrt auf Kooperationen mit anderen Unternehmen setzen müssen, ist diese Fähigkeit der Transformation von grosser Bedeutung. Nicht immer lassen sich Daten, Informationen oder Wissens Elemente integrieren. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen über die nötigen Praktiken und Routinen verfügen, um auch

dieses Wissen aufnehmen und nutzen zu können. Der letzte Schritt der Wissensabsorption ist die **Exploitation**, d.h. das Anwenden und Verwerten des neuen Wissens (Zahra & George, 2002). Exploitation beschreibt dabei die Fähigkeit eines Unternehmens, bestehende Routinen und Praktiken, Kompetenzen und Technologien zu verbessern, auszuweiten und zu nutzen, um auf Basis des neuen Wissens etwas Neues zu erschaffen (Flatten et al., 2011). Damit bedeutet dieser letzte Schritt der Wissensabsorption die *«Realisierung bestehender Potenziale am Markt»* (Schellenberger, 2018, S. 46)

Die Operationalisierung der vier Dimensionen (Akquisition, Assimilation, Transformation, Exploitation) erfolgte in Anlehnung an Flatten et al. (2011, vgl. Tabelle 1). Jede der vier Dimensionen wurde dabei mit Hilfe mehrerer Statements gemessen, welche die befragten Unternehmen auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) bewerten sollten.

Tabelle 1:

### BEISPIELHAFTE ITEMS DER VIER DIMENSIONEN DER ABSORPTIVEN FÄHIGKEITEN

Dimension	
<b>Akquisition</b>	– Die aktive Suche nach relevanten Informationen über unsere Branche gehört in unserem Unternehmen zum Tagesgeschäft.
	– Unser Management motiviert die Mitarbeiter, Informationsquellen innerhalb unserer Branche zu nutzen.
<b>Assimilation</b>	– Unser Management legt Wert auf abteilungsübergreifende Unterstützung bei der Problemlösung.
	– In unserem Unternehmen gibt es einen schnellen Informationsfluss, z.B. wenn eine Geschäftseinheit wichtige Informationen erhält, werden diese umgehend an alle anderen Geschäftseinheiten oder Abteilungen weitergegeben.
<b>Transformation</b>	– Unsere Mitarbeiter sind in der Lage, das gesammelte Wissen zu strukturieren und zu nutzen.
	– Unsere Mitarbeiter verbinden erfolgreich vorhandenes Wissen mit neuen Erkenntnissen.
<b>Exploitation</b>	– Unser Unternehmen überdenkt regelmässig Technologien und passt sie an neue Erkenntnisse an.
	– Unser Unternehmen hat die Fähigkeit, durch die Einführung neuer Technologien effektiver zu arbeiten.



Nachdem mit Hilfe Cronbachs  $\alpha$  die Reliabilität jeder Dimension sichergestellt worden war, wurden die einzelnen Items zu einem Index zusammengefasst. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf diese vier neu gebildeten Index-Variablen (Akquisition, Assimilation, Transformation, Exploitation).

Dieses Bild bestätigte sich auch in der diesjährigen Swiss Marketing Leadership Studie. So zeigen die Ergebnisse der vorliegenden, dass insbesondere diejenigen Unternehmen, die über hohe absorptive Fähigkeiten verfügen, sich bereits heute in der Lage fühlen, in der erforderlichen Geschwindigkeit auf die aktuellen Herausforderungen zu reagieren. Dafür wurde eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt mit den vier Dimensionen der absorptiven Fähigkeit (Akquisition, Assimilation, Transformation, Exploitation) als Treiber (unabhängige Variable;  $R^2 = 0.317$ ). Dabei erklären diese vier Dimensionen 31,7% der erklärten Varianz. Alle vier Dimensionen haben einen signifikanten positiven Einfluss auf die Fähigkeit, in der geforderten Geschwindigkeit auf Herausforderungen reagieren zu können. Den stärksten Einfluss hat dabei die Fähigkeit, neues Wissen zu assimilieren (Assimilation), gefolgt von der Fähigkeit, Wissen zu identifizieren und aufzunehmen (Akquisition).

Ein ähnliches Bild und im Einklang mit bestehender Forschung (Gupta & Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996) zeichnet sich im Hinblick auf den Unternehmenserfolg ab. Auch hier zeigte sich ein signifikanter positiver Einfluss aller vier Dimensionen auf die Performance ( $R^2 = 0.196$ ). Absorptive Fähigkeiten erhöhen die Agilität im Unternehmen durch strategische Flexibilität (Zahra & George, 2002). Damit können Unternehmen schneller auf sich ändernde Kundenbedürfnisse reagieren und «first-mover»-Vorteile realisieren (Flatten et al., 2011).

Der wichtigste Treiber des unternehmerischen Erfolgs ist dabei eine ausgeprägte Wissensbasis innerhalb des Unternehmens, was die Voraussetzung für das Erkennen von Wissen darstellt und wiederum die Akquisition von externem Wissen befähigt (**Akquisition**,  $\beta = .151$ ,  $p = .014$ ). Auch die zweite Dimension (**Assimilation**), bei welcher es darum geht, Wissen und Informationen aus externen Quellen zu analysieren, zu verstehen und zu interpretieren, hat einen zumindest marginalen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg ( $\beta = .119$ ,  $p = .069$ ). Daraus lässt sich schliessen, dass, um das Wissen voll-umfänglich nutzen zu können, erfolgreiche Unternehmen deutlich besser in der Lage sind, neues mit bestehendem Wissen abzugleichen und zu verknüpfen.

Im Hinblick auf die Dimension **Transformation** bestätigen die Ergebnisse der multiplen Regression, dass erfolgreiche Unternehmen eher über Praktiken und Routinen verfügen, welche sie dazu befähigen, ihr externes Wissen mit bestehendem Wissen zu assoziieren und für die Zukunft entsprechend nutzbar zu machen ( $\beta = .130$ ,  $p = .028$ ). Die **Exploitation** stellt die letzte Dimension der absorptiven Fähigkeit dar, welche das Anwenden und Verwerten des neuen Wissens beschreibt. Wie auch bei den zuvor beschriebenen Dimensionen zeigt sich ein signifikanter Einfluss auf den Unternehmenserfolg ( $\beta = .146$ ,  $p = .013$ ). Somit kann gesagt werden, dass, um das neu erlangte Wissen anzuwenden und zu verwerten, die ständige Verbesserung und Anpassung von Unternehmensroutinen und -praktiken sowie von Kompetenzen und Technologien unausweichlich ist. Diejenigen Unternehmen, die dies verstanden haben und in der Praxis auch entsprechend so handhaben, sind erfolgreicher als andere.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Vorhandensein absorptiver Fähigkeiten im Unternehmen einen massgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg sowie die Fähigkeit, mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik umgehen zu können, hat. Dabei stellt sich die Frage, welche Stellhebel Unternehmen zur Verfügung haben, um die absorptiven Fähigkeiten im Unternehmen zu stärken. In Kapitel 2.2.1 wurde bereits ausgeführt, dass ein Zusammenhang zwischen der gelebten Unternehmenskultur und der Kundenorientierung besteht. Je höher die strukturellen Barrieren und je mehr innerbetriebliche Kontrolle und Stabilität gelebt werden, umso weniger agil können Unternehmen reagieren. Im Gegensatz dazu verfügen Unternehmen mit flexiblen Organisationsstrukturen, bei denen Innovation im Fokus steht, laut Zahra und George (2002, S. 196) über eine hohe absorptive Fähigkeit, was ihnen wiederum dazu verhilft, auf den sich ständig wandelnden Märkten zu bestehen.

Um dies zu überprüfen, wird in einem weiteren Schritt eine einfaktorielle Varianzanalyse mit den vier Kulturtypen als unabhängige Variable der absorptiven Fähigkeit als unidimensionale Variable durchgeführt. Die Ergebnisse bestätigen die Aussage von Zahra und George (2002) und zeigen den Einfluss der Unternehmenskultur auf die absorptiven Fähigkeiten im Unternehmen. Während Clan (MW = 3.9) und Adhocracy (MW = 3.7) gleichermassen hohe Ausprägungen bei der absorptiven Fähigkeit hatten, schnitten die Kulturtypen Markt (MW = 3.4) und Hierarchie (MW = 3.4) vergleichsweise schlecht ab<sup>2</sup>.

«Automatisierung von Kommunikationsprozessen ist das A und O, intern sowie extern. Intern: Wie gehe ich mit all diesen Informationen um? Wie teile ich sie? Und wie kann ich möglichst schnell darauf reagieren? Extern: Neue Trends in der Kommunikation sind wichtig für die Kommunikation auf Social Media. Dort will die Kundin, dass die Marke mit ihr kommuniziert wie mit einer Freundin.»

Nadja Erhart, Beldona AG

<sup>2</sup> Die Ergebnisse des Posthoc-Tests zeigten, dass die Mittelwertunterschiede zwischen Clan und Adhocracy sowie zwischen Markt und Hierarchie nicht signifikant sind. Alle anderen Mittelwertunterschiede waren signifikant.

### 2.2.3 KOLLABORATIVE FÄHIGKEITEN

**Kollaborationskompetenzen, um mit einzelnen Abteilungen, Kunden und anderen Unternehmen flexibel zusammenzuarbeiten, sind ein wichtiger Erfolgsfaktor. Erst durch diese Kompetenzen wird auch eine ausreichend schnelle Absorption von Wissen möglich. Die strukturelle Flexibilität eines Unternehmens ist dabei entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Während Schweizer Unternehmen bereits stark auf interne Kollaborationen setzen, besteht noch Nachholbedarf bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern.**

Wie bereits eingangs dargestellt, stellen die aktuellen neuen Entwicklungen viele Unternehmen vor die Herausforderung, aus gewohnten Routinen und Arbeitsweisen ausbrechen und vermehrt auf Kollaboration setzen zu müssen.

Um die Kollaborationsfähigkeit von Unternehmen differenzierter betrachten zu können, wird diese in der vorliegenden Studie anhand von vier Dimensionen konzeptualisiert und operationalisiert. Die **interne Kollaborationsfähigkeit (intraorganisatorisch)** beschreibt die Bereitschaft zwischen einzelnen Unternehmensbereichen zusammenzuarbeiten. Dies erfordert jedoch auch ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Vision, das Teilen von Ressourcen (z.B. Wissen, Humanressourcen) und gemeinsam angestrebte Ziele (Kahn & Mentzer, 1996, S. 9 f.). Die **externe Kollaborationsfähigkeit (interorganisatorisch)** beinhaltet die Zusammenarbeit mit externen Partnern. Eine dritte Dimension befasst sich mit der **strukturellen Flexibilität**, welche nötig ist, um kollaboratives Arbeiten zu fördern. In einem letzten Schritt wurden potenzielle **Barrieren**, die einer möglichen Kollaboration im Weg stehen könnten, abgefragt. Diese beinhalten Aspekte wie Misstrauen gegenüber dem Kollaborationspartner oder besondere Anforderungen innerhalb des Unternehmens, die eine mögliche Zusammenarbeit erschweren. Tabelle 2 illustriert beispielhafte Items aus der Befragung:

«Das Thema der Komplexität zwingt zu mehr Kollaboration. Es geht gar nicht mehr anders. Es zwingt zu Veränderung der Kultur und der Art, wie man Partnern vertraut und mit ihnen zusammenarbeitet: Wie offen wird kommuniziert, welches Know-how gibt man in die Partnerschaft ein, welche Formen der Kollaboration gibt es?»

Tabelle 2:

**BEISPIELHAFTE ITEMS DER VIER DIMENSIONEN DER KOLLABORATIVEN FÄHIGKEITEN**

<b>Dimension</b>	
<b>Intraorganisatorische Kollaborationsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die intraorganisatorische Zusammenarbeit (d.h. Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und Mitarbeitern) hat für mein Unternehmen eine hohe Priorität.</li> <li>– Abteilungen in meinem Unternehmen arbeiten untereinander zusammen, um Erkenntnisse für eine bessere Zusammenarbeit zu gewinnen.</li> </ul>
<b>Interorganisatorische Kollaborationsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wir bieten anderen Unternehmen einen angemessenen Zugang zu unseren Informationen, die für ihre Arbeit relevant sein könnten.</li> <li>– Mein Unternehmen arbeitet mit anderen Unternehmen zusammen, um Erkenntnisse für eine bessere Zusammenarbeit zu gewinnen.</li> </ul>
<b>Strukturelle Flexibilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mein Unternehmen ist flexibel bei der Anpassung seiner Verfahren und Prozesse, um sie besser an die Unternehmen anzupassen, mit denen wir zusammenarbeiten könnten.</li> <li>– Unsere Unternehmensstruktur ermöglicht es, schnell auf sich ändernde Anforderungen anderer Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, reagieren zu können.</li> </ul>
<b>Barrieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unsere Mitarbeiter neigen dazu, misstrauisch gegenüber ihren Projekt-Kollegen in anderen Unternehmen zu sein.</li> <li>– Die besonderen Anforderungen meines Unternehmens erschweren die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen.</li> </ul>

«Es ist die Aufgabe aller Mitarbeiter, die Fühler auszustrecken und die Informationen intern zu teilen.»

Gian-Reto Raselli, WWF Schweiz

Ritter et al. (2002, S. 119) argumentieren, dass die kollaborative Fähigkeit eine Kernkompetenz darstellt, die einen direkten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Performance von Unternehmen hat. Um diese Aussage zu überprüfen, wurden zwei multiple Regressionsanalysen durchgeführt. Als unabhängige Variablen und somit Treiber dienten die vier Dimensionen der kollaborativen Fähigkeit. Die Agilität (d.h.

die Fähigkeit, schnell auf Herausforderungen reagieren zu können) und die Performance dienten als abhängige Variablen. Die Ergebnisse der beiden Regressionsanalysen bestätigen die Aussagen von Ritter et al. (2002) weitestgehend.

Während beide Regressionsmodelle signifikant waren ( $R^2_{\text{Agilität}} = 0.318$ ;  $R^2_{\text{Performance}} = 0.151$ ) zeigt die Auswertung der einzelnen Treiber ein differenzierteres Bild. Die Fähigkeit, innerhalb des Unternehmens zu kollaborieren ( $\beta = .321$ ,  $p = .000$ ), sowie die strukturelle Flexibilität eines Unternehmens ( $\beta = .341$ ,  $p = .000$ ) üben einen starken positiven Einfluss auf die Agilität eines Unternehmens aus. Ein ähnliches Bild zeigte sich im Hinblick auf die Performance ( $R^2 = 0.151$ ). Auch hier zeigte sich ein signifikanter Einfluss der strukturellen Flexibilität ( $\beta = .173$ ,  $p = .005$ ) sowie der

intraorganisatorischen Kollaborationsfähigkeit ( $\beta = .226$ ,  $p = .000$ ). Das heisst also, dass je höher die Fähigkeit, innerhalb eines Unternehmens miteinander zu kollaborieren, desto erfolgreicher ist ein Unternehmen. Erfolgreichere Unternehmen verfügen zudem über die nötige strukturelle Flexibilität, die die Zusammenarbeit mit anderen ermöglicht bzw. erleichtert. Interessanterweise zeigte sich in beiden Regressionsanalysen, dass die interorganisatorische Kollaborationsfähigkeit sowie die Barrieren keinen signifikanten Einfluss auf das Ergebnis (Agilität und Performance) haben. Von einem voreiligen Rückschluss zur Bedeutung der inter-organisatorischen Kollaboration wird jedoch stark abgeraten. Wie im weiteren Verlauf noch gezeigt wird, ist dieser Einfluss zur organisationsübergreifenden Zusammenarbeit gleichermassen wichtig, wenn die absorptiven Fähigkeiten eines Unternehmens zusätzlich betrachtet werden.

Im Hinblick auf die intraorganisatorische Kollaboration zeigen weiterführende Analysen, dass die Grösse eines Unternehmens als mögliches Hindernis verstanden werden kann. Kleine und mittlere Unternehmen (d.h. 50 bis 249 Mitarbeiter) verfügen über eine signifikant höhere interne Kollaborationsfähigkeit als grössere Unternehmen. Dies äussert sich auch in der nötigen strukturellen Flexibilität, die stärker bei kleinen Unternehmen ausgeprägt ist. Dieser Befund ist nicht verwunderlich, da kleine Unternehmen häufig über flachere Hierarchien verfügen, welche häufig eine grössere Flexibilität erlauben. Gleichermassen zeigt die vorliegende Studie, dass besonders B2B-orientierte Unternehmen über die nötigen flexiblen

Strukturen im Unternehmen verfügen. Ein möglicher Erklärungsansatz liegt in der geringeren Anzahl an Stakeholdern und Key-Account-Kunden, die möglicherweise ein kollaboratives Denken und Arbeiten eher befördern bzw. erfordern.

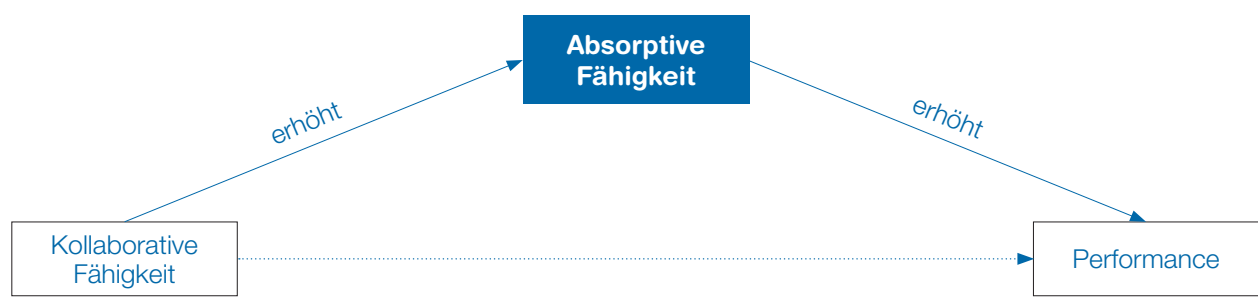
### **Je höher diese Zusammenarbeitsfähigkeit ist, desto höher ist auch die absorptive Fähigkeit eines Unternehmens.**

Die kollaborative Fähigkeit stellt eine wichtige Voraussetzung für die absorptive Fähigkeit dar. Im Rahmen einer weiterführenden Analyse war es daher von Interesse, zu überprüfen, inwiefern die kollaborative Fähigkeit einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg über die absorptive Fähigkeit ausübt (vgl. Abb. 14). Damit würde die kollaborative Fähigkeit eines Unternehmens die Performance nicht nur direkt beeinflussen, sondern zusätzlich auf indirektem Weg über die absorptive Fähigkeit. Dies bedeutet, je höher die Fähigkeiten zur Kollaboration, umso besser kann ein Unternehmen externes Wissen aufnehmen, assimilieren, transformieren und verwerten, was sich wiederum im Unternehmenserfolg widerspiegelt.

Um diesen direkten und indirekten Zusammenhang zu testen, wurde mehrere Mediationsanalysen (Hayes 2018, PROCESS Model 4) für die einzelnen Dimensionen der kollaborativen Fähigkeit durchgeführt. Für eine einfacheres Verständnis wurde eine Variable für die absorptive Fähigkeit aus den vier Dimensionen gebildet. Das Ergebnis der Mediationsanalysen zeigt einen starken positiven Einfluss der kollaborativen Fähigkeit auf die absorptive Fähigkeit. Dieser

Abbildung 14: Auswirkung der kollaborativen und absorptiven Fähigkeiten auf die Performance

### **KOLLABORATIVE FÄHIGKEITEN ERHÖHEN DIE ABSORPTIVEN FÄHIGKEITEN**



«Wir müssen viel enger zusammenarbeiten, in interaktiven Teams. Da müssen die Agenturen sich was Neues überlegen – das klassische Auftraggeber-Lieferanten-Agenturen-Modell ist nicht zukunftsfähig.»

Sandra Ulrich, Aduno Gruppe

Einfluss war signifikant sowohl für die intraorganisatorische, die interorganisatorische Kollaborationsfähigkeit als auch die strukturelle Flexibilität. Die absorptive Fähigkeit eines Unternehmens wiederum beeinflusst die Performance positiv. Der indirekte Effekt der absorptiven Fähigkeit ist signifikant. Interessanterweise beeinflusst die kollaborative Fähigkeit in diesem Zusammenhang die Performance nur indirekt über die absorptive Fähigkeit, d.h. der direkte Effekt ist nicht signifikant.

Die kollaborativen Fähigkeiten stehen damit in einem direkten Zusammenhang mit den absorptiven Fähigkeiten eines Unternehmens. Eine hohe kollaborative Fähigkeit führt demnach zu einer Erhöhung der absorptiven Fähigkeiten eines Unternehmens und dies wiederum erhöht dessen Erfolg. Dabei ist hervorzuheben, dass neben der innerbetrieblichen Kollaboration auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern (interorganisatorische Kollaboration) die absorptiven Fähigkeiten eines Unternehmens erhöhen.

Dabei zeichnet sich dieser Einfluss jedoch hauptsächlich dadurch aus, dass kollaborative Unternehmen eher in der Lage sind, Wissen zu absorbieren und nutzbar zu machen. Dies erklärt auch den eingangs beschriebenen fehlenden signifi-

kanten Einfluss der intraorganisatorischen Kollaborationsfähigkeit auf die Performance.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die kollaborativen Fähigkeiten ähnlich wie die absorptiven Fähigkeiten wichtig für den Unternehmenserfolg in Zeiten stetig wachsender Dynamik und Komplexität sind. Zudem zeigt die vorliegende Studie, dass die Fähigkeit zur Kollaboration eine zentrale Voraussetzung für die Wissensabsorption ist. Wer über die nötigen flexiblen Strukturen verfügt und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, aber auch über die Unternehmensgrenzen hinaus, fördert, wird langfristig eher in der Lage sein, wichtiges Wissen aufzunehmen und wiederum nutzbar zu machen.

Gerade die in Kapitel 2.1 beschriebenen Treiber zwingen Unternehmen vermehrt dazu, nicht alles aus eigener Hand leisten zu wollen. Dennoch zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie auch, dass insbesondere im Marketing nach wie vor Nachholbedarf besteht. So gaben nur 15,5 % der befragten Unternehmen an, derzeit bestimmte Aufgabenbereiche wie etwa Kampagnenmanagement (12 Nennungen) oder Datenanalyse (10 Nennungen) auszulagern.

«Bei modern aufgestellten Marketingabteilungen herrscht der Trend zum Insourcing, um schneller und agiler arbeiten zu können. Wir arbeiten gezielt mit Agenturen zusammen, wenn die Kompetenz fehlt, sie das Team strategisch weiterbringen oder zusätzliche Kapazitäten benötigt werden.»

Patrick A. Koller, Franke Kaffeemaschinen AG

## 2.3 WAS ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN UNTERSCHIEDET

Wie in den letztjährigen Swiss Marketing Leadership Studien wurden die Befragten auch dieses Jahr wieder in drei Performance-Klassen eingeteilt (siehe hierzu Erklärung in Kapitel 5.1: Performance-Klassen). Das folgende Kapitel thematisiert die signifikanten Unterschiede der Performance-Klassen hinsichtlich der abgefragten Umfragethemen.

### Eine hohe Kundenorientierung führt zum Unternehmenserfolg!

Geht es um die Frage, wie wichtig Kundenorientierung für das Unternehmen allgemein ist, so sind sich Silver- und Top-Performer einig, dass diese wichtig bis sehr wichtig ist. Die Under-Performer, also die weniger erfolgreichen Unternehmen, schätzen die Kundenorientierung zwar ebenfalls als wichtig ein, unterscheiden sich mit einem Mittelwert (MW) von 4.4 jedoch signifikant zu den anderen

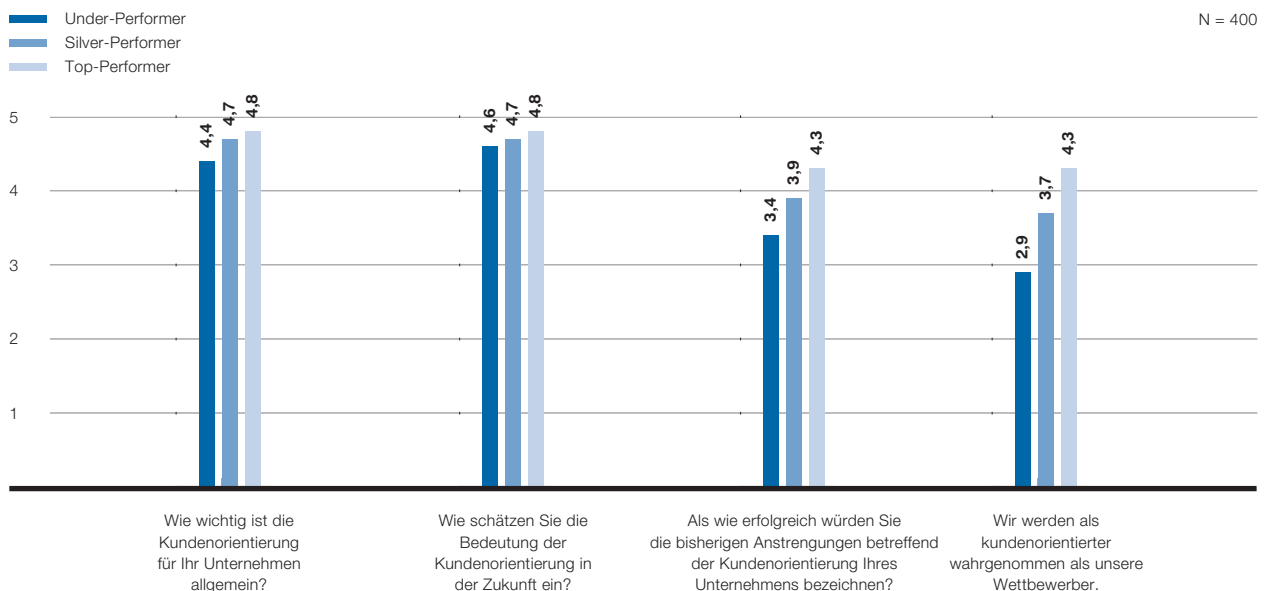
Performance-Klassen. Somit lässt sich sagen, dass Unternehmen, die erkannt haben, dass die Kundenorientierung für ihr Unternehmen wichtig ist, erfolgreicher sind als andere. Die Bedeutung der Kundenorientierung in der Zukunft schätzen hingegen sämtliche Performance-Klassen als hoch bis sehr hoch ein. Klare respektive signifikante Unterschiede lassen sich jedoch bei den zwei restlichen Fragen zur Kundenorientierung finden (vgl. Abb. 15). Demnach schätzen die Top-Performer (MW = 4.3) ihre bisherigen Anstrengungen betreffend die Kundenorientierung ihres Unternehmens als signifikant erfolgreicher ein als die Under- (MW = 3.4) und Silver-Performer (MW = 3.9).

Betrachtet man die Mittelwerte bei der Aussage, ob sie (die Unternehmen) als kundenorientierter wahrgenommen werden als ihre Wettbewerber, so fallen die Ergebnisse noch deutlicher aus. Auch hier unterscheiden sich die Top-Performer signifikant den Under- und Silver-Performern.

Abbildung 15: Mittelwertvergleich der Performance-Klassen betreffend Aussagen zur Kundenorientierung

### ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN SCHÄTZEN SICH PUNKTO KUNDENORIENTIERUNG DURCHGEHEND HÖHER EIN

Skala von 1 (tiefste Ausprägung) bis 5 (höchste Ausprägung) / Mittelwerte

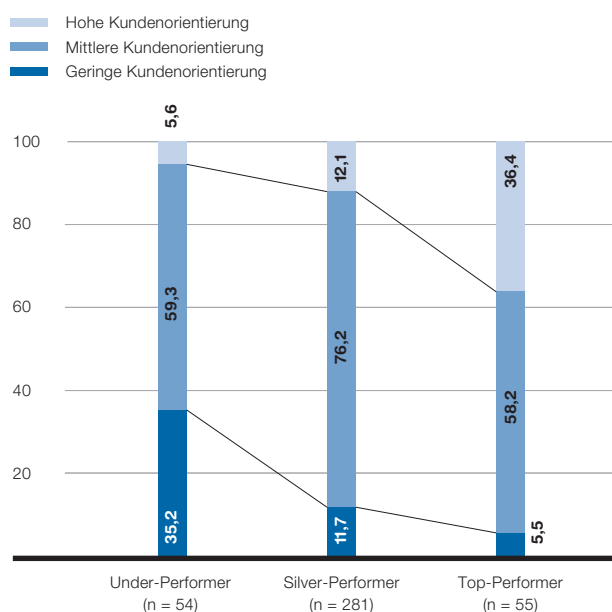


Die Resultate lassen also vermuten, dass Unternehmen mit einer hohen Kundenorientierung entsprechend erfolgreicher sind als Unternehmen mit einer tieferen Kundenorientierung. Um diese Vermutung zu überprüfen, wurden die drei im Kapitel 2.2.1 bereits erwähnten Kundenorientierungs-Ausprägungen mit den Performance-Klassen verglichen. Wie in Abbildung 16 zu erkennen ist, haben erfolgreiche Unternehmen (Top-Performer) eine signifikant höhere Kundenorientierung als weniger erfolgreiche Unternehmen (Under- und Silver-Performer). Der deutlichste Unterschied besteht zwischen Under- und Top-Performern. Von Letzteren haben 36,4% eine hohe und nur 5,5% eine geringe Kundenorientierung. Genau umgekehrt sieht es bei den Under-Performern aus. Lediglich 5,6% dieser Unternehmen weisen eine hohe und über ein Drittel (35,2%) eine geringe Kundenorientierung auf.

Abbildung 16: Kundenorientierung der Performance-Klassen

### TOP-PERFORMER VERFÜGEN MIT ABSTAND ÜBER DIE HÖCHSTE KUNDENORIENTIERUNG

Anteile in %



Somit lässt sich die Vermutung, dass eine hohe Kundenorientierung mit dem Erfolg eines Unternehmens zusammenhängt, klar bestätigen. Um als Unternehmen erfolgreich zu sein, bedarf es also einer hohen Kundenorientierung. Dabei reicht es jedoch nicht, lediglich anzuerkennen, dass Kundenorientierung wichtig ist – nein, es geht darum, dass diese sowohl in ihrer Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur verankert als auch in die Prozesse integriert ist. Ebenso ist es wichtig, dass die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern die Wichtigkeit der Kundenorientierung kommunizieren und diese auch selbst vorleben.

### Flexibilität und externer Fokus sind gefragt!

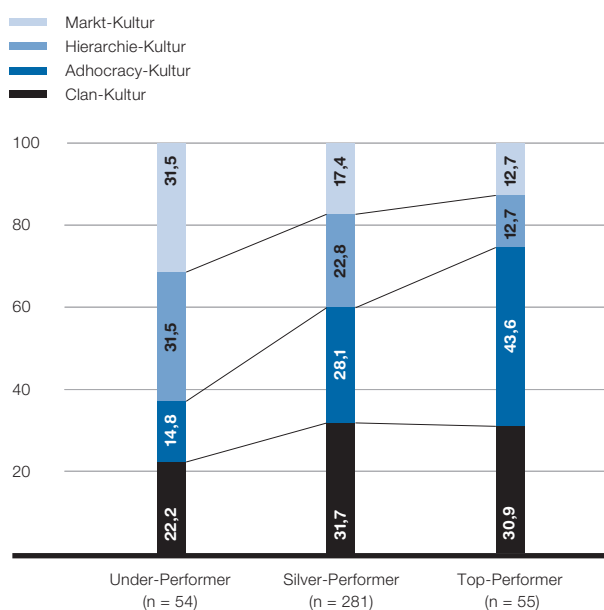
Wie im Kapitel 2.2.1 bereits beschrieben, benötigt es eine entsprechende Unternehmenskultur und -struktur, um eine möglichst hohe Kundenorientierung zu erreichen. In nachfolgender Abbildung ist die Aufteilung der vier Unternehmenskulturen auf die Performance-Klassen ersichtlich.

Abbildung 17: Unternehmenskulturen der Performance-Klassen

### TOP-PERFORMER LEBEN GRÖSSTENTEILS DIE ADHOCRACY-KULTUR

Anteile in %

Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?





Wie zu erkennen ist, sind die Unternehmenskulturen in den einzelnen Performance-Klassen sehr unterschiedlich vertreten. Die Adhocracy-Kultur findet sich insbesondere bei den Top-Performern wieder. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich also unter anderem durch ihren auf Innovation und nach aussen gerichteten Fokus (Kundenzentrierung), eine flexible und dynamische Organisationsstruktur sowie ihre Risiko- und Anpassungsfähigkeit aus. Under-Performer sind hingegen mit jeweils 31,5% bei der Hierarchie- und Markt-Kultur vertreten. Beide Kulturtypen haben eine kontrollierte und stabile Organisationsstruktur gemein. Ebenso zählen klare Ziele, Regeln und Vorschriften sowie Beständigkeit und Routine zu den Werten. Ein prominentes Beispiel ist Kodak, welches früher einer der weltweit bedeutendsten Hersteller für fotografische Ausrüstung war. Dessen traditionelle, hierarchische Kultur und bürokratische Strukturen verhinderten eine schnelle Reaktion auf das Aufkommen digitaler Fotografie und die sich damit ändernden Marktanforderungen (Lucas & Goh, 2009).

Auch die weiteren Kultur-Fragen der Befragung bestätigen dieses Bild. Die Auswertungen zeigen, dass es zwischen Under- und Top-Performern signifikante Unterschiede gibt. So geben Under-Performer an, dass Standardisierung & Formalisierung, Konstanz & Stabilität sowie Regeln & Verfahren am ehesten auf ihre Kultur zutrifft. Bei den Top-Performern hingegen sind es Dynamik & Unternehmertum, Innovationen & Weiterentwicklung sowie Unternehmenswachstum. Ebenso werden Führungskräfte bei den Under-Performern als Koordinatoren und Entscheider angesehen, wohingegen diese bei den Top-Performern als Innovatoren und Mentoren fungieren. So ist es auch nicht erstaunlich, dass bei Under-Performern Kontrolle & Ordnung und bei Top-Performern Loyalität & Vertrauen typische Eigenschaften sind, die ihre Kultur gemäss eigenen Angaben am besten widerspiegeln.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es wichtig ist, dass ein Unternehmen eine Kultur lebt, welche eine möglichst hohe Flexibilität und Dynamik zulässt und sich nach aussen fokussiert – also nach ihren Kunden ausgerichtet.

So gelingt es einem Unternehmen, eine grösstmögliche Kundenorientierung zu erlangen und somit erfolgreich zu sein.

### **Mitarbeiter als zentraler Faktor, um Kundennähe zu schaffen**

Betreffend die kundenorientierte Struktur sind sich alle drei Performance-Klassen einig, dass die Verringerung von Entscheidungswegen ein entscheidender Faktor für die Schaffung von Kundennähe ist (MW aller Performance-Klassen = 4.2, Skala von 1 = überhaupt nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig). Mit einem Mittelwert von 4.3 folgt der Faktor «*Empowerment und Vergrösserung des Handlungsspielraums der Mitarbeiter*». Hierbei konnten zwischen den Under- und Top-Performern Unterschiede ermittelt werden. So erachten die Top-Performer diesen Faktor mit einem MW von 4.6 als signifikant wichtiger als die Under-Performer (MW = 4.1). Ähnlich verhält es sich bei dem wichtigsten Faktor, der Ausschöpfung individueller Fähigkeitspotenziale der Mitarbeiter (MW = 4.4). Für Top-Performer ist dieser Faktor mit einem MW von 4.6 leicht signifikant ( $p < 0.1$ ) wichtiger als für die Under-Performer (MW = 4.3). Ein weiterer Faktor, welcher mit den Mitarbeitenden in Verbindung steht, ist das Pooling von Mitarbeiterkompetenzen – also das Bündeln der Mitarbeiterkompetenzen an einem Ort (MW = 3.8). Hier besteht bezüglich der Mittelwerte ein hoch signifikanter Unterschied zwischen den Under-Performern (MW = 3.7) und den Top-Performern (MW = 4.3).

Daraus lässt sich schliessen, dass Mitarbeiter ein entscheidender Faktor für die Schaffung von Kundennähe sind und erfolgreiche Unternehmen die Wichtigkeit erkannt und ihre Strukturen entsprechend danach ausgerichtet haben.

### **Gleiche Betroffenheit – unterschiedliche Reaktionsgeschwindigkeit**

Wie in Kapitel 2.1 bereits erwähnt, sind 81 % aller befragten Unternehmen der Meinung, dass sie von der zunehmenden Komplexität und Dynamik aktuell betroffen oder gar in hohem Masse betroffen sind. Ebenso verhält es sich bei den Performance-Klassen. Die zunehmende Komplexität

und Dynamik stellt für alle Performance-Klassen gleichermaßen eine aktuelle Herausforderung dar. Etwas mehr als 90% der befragten Unternehmen gaben zudem an, dass sie die Fähigkeit, diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, als wichtig oder sogar äusserst wichtig erachten (vgl. Abb. 7, S. 18). Hier bestehen zwischen den Under- und den Top-Performern signifikante Unterschiede. Erfolgreiche Unternehmen, also die Top-Performer, erachten diese Fähigkeit als deutlich wichtiger als die Under-Performer. Auf die Folgefrage, in welchem Ausmass die Unternehmen aktuell in der Lage sind, in der erforderlichen Geschwindigkeit auf diese Herausforderungen zu reagieren, konnten sich die Befragten auf einer Skala von 1 (unzureichend) bis 5 (sehr gut) einschätzen. Die Auswertungen zeigen, dass sich Under-Performer mit einem Mittelwert von 2.44 hochsignifikant von den Top-Performern (MW = 3.67), aber auch von den Silver-Performern (MW = 3.32) unterscheiden. Der Mittelwert von Letzteren unterscheidet sich ebenfalls signifikant von demjenigen der Top-Performern. Somit sind erfolgreiche Unternehmen aktuell deutlich in der Lage, in der erforderlichen Geschwindigkeit auf die Herausforderungen zu reagieren, als weniger erfolgreiche Unternehmen. Es lässt sich also festhalten, dass es, um als Unternehmen erfolgreich zu sein, wichtig ist, die Notwendigkeit, den Herausforderungen gerecht werden zu können, anzuerkennen und in der erforderlichen Geschwindigkeit darauf reagieren zu können.

### Steigendes Marketingbudget bei erfolgreichen Unternehmen

Auf die Frage, wie sich das Marketingbudget im Vergleich zum Vorjahr entwickelt hat, antwortete über die Hälfte (knapp 56%) der Befragten mit «gleich geblieben». Bei etwas mehr als 19% der Befragten ist das Marketingbudget hingegen gesunken und bei den restlichen 25% entsprechend gestiegen. Auf nachstehender Abbildung wird jedoch ersichtlich, dass es innerhalb der drei Performance-Klassen deutliche Unterschiede gibt.

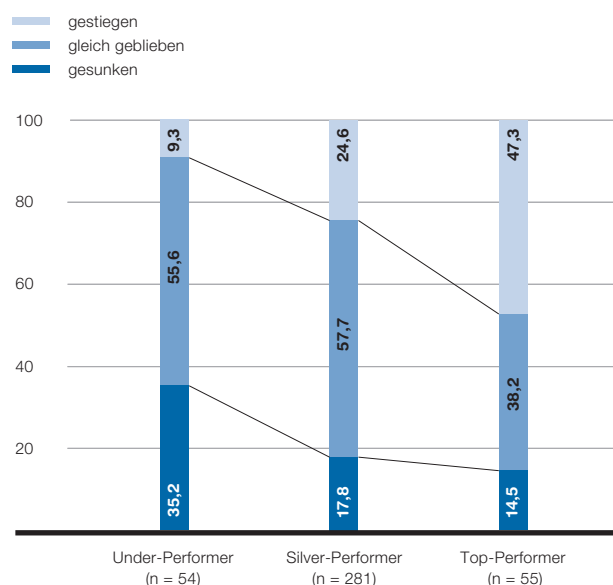
Einerseits geben Under-Performer mit 35,2% signifikant häufiger an, dass ihr Marketingbudget gesunken ist, als die Silver- und Top-Performer. Deren prozentuale Werte

Abbildung 18: Entwicklung des Marketingbudgets

### BEI FAST DER HÄLFTE ALLER TOP-PERFORMER IST DAS MARKETINGBUDGET IM VERGLEICH ZUM VORJAHR GESTIEGEN

Häufigkeiten in %

Wie hat sich das Marketingbudget im Vergleich zum Vorjahr entwickelt?  
Das Marketingbudget ist ...



unterscheiden sich nur minim. Andererseits ist die grösste prozentuale Differenz bei den Angaben zum gestiegenen Marketingbudget erkennbar. Hier unterscheiden sich alle Performance-Klassen hochsignifikant voneinander. Fast die Hälfte (47,3%) der Top-Performer gibt an, dass ihr Marketingbudget gegenüber dem Vorjahr gestiegen ist. Im Vergleich zu den Top-Performern beträgt der prozentuale Wert der Silver-Performer noch die Hälfte (24,6%) und bei den Under-Performern sogar lediglich einen Fünftel (9,3%).

Die Ergebnisse der Under-Performer spiegeln damit eher eine zyklische Budgetaufteilung wider. In Zeiten von Unsicherheit oder bei ausbleibenden Erfolgen werden Budgets schnell gekürzt, obwohl gerade jetzt Mut und Investitionen gefragt wären, um den negativen Trend aufzuhalten. Unternehmen, die sich hingegen auf der Erfolgsspur befinden, erhöhen das Budget.

### 3. Diskussion der Ergebnisse

Nachdem die Umfrageergebnisse im vorhergehenden Kapitel ausführlich beschrieben wurden, widmet sich der folgende Abschnitt der Diskussion und Interpretation der Implikationen für die Praxis. Dazu reflektieren in einem ersten Teil die sechs Fachstellen des Instituts für Marketing Management (IMM) die Ergebnisse aus ihrer jeweiligen Fachperspektive. Im zweiten Teil ab Seite 57 präsentiert die Studie die Erkenntnisse aus den Interviews mit Praxisexperten, welche auf Basis der Studienergebnisse mit einer Auswahl von Chief Marketing Officers (CMOs) aus unterschiedlichsten Unternehmensbranchen geführt wurden.

#### 3.1 AUS WISSENSCHAFTLICHER SICHT

##### 3.1.1 PRODUCT MANAGEMENT 4.0: DER BUSINESS DRIVER FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

*Fachstelle Product Management*

**Das Product Management als Stellenprofil und Aufgabe innerhalb von Unternehmen aller Branchen hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Denn in der digitalisierten Welt stehen die Innovation und Ausrichtung der Leistung an den sich immer dynamischer entwickelnden Kundenbedürfnissen mehr denn je im Zentrum – Value Proposition und Business Model Innovation sind in aller Munde und das Product Management wird für viele Unternehmen zum eigentlichen Business Driver.**

In diesem Kapitel werden zuerst die signifikantesten Herausforderungen für das Product Management im Zeitalter der Digitalisierung und Industrie 4.0 beleuchtet. In einem zweiten Abschnitt werden Handlungsempfehlungen, sowohl zur strategisch-organisatorischen als auch zur operativen Ausrichtung des Product Management, erläutert.

#### Das sind die Herausforderungen

Die Swiss Marketing Leadership Studie 2019 hat eine altbekannte Weisheit bestätigt: Eine erfolgreiche Kundenorientierung ist zentral für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Dabei überrascht es nicht, dass die Top-Performer unter den befragten Unternehmen dieser Aussage deutlich stärker zustimmen – und entsprechend handeln (vgl. Abb. 15, S. 31).

In Zukunft wird es jedoch noch wichtiger sein für Unternehmen, die individuellen Bedürfnisse der Kunden agil bedienen zu können, zumal viele Unternehmen von einer weiter steigenden Konsumentenmacht ausgehen und dies mit 41,3% als die grösste Herausforderung in der Zukunft sehen (vgl. Abb. 6, S. 17).

Diese Herausforderungen sind direkt auf die veränderten Kundenbedürfnisse und -erwartungen zurückzuführen, welche immer schneller mit individuellen Lösungen bedient werden möchten. So bezeichnen die Unternehmen in der Studie die «*Erwartung der Verbraucher an personalisierte, massgeschneiderte Produkte und Angebote*» und das «*veränderte Nutzungsverhalten der Kunden*» als die aktuell grössten Herausforderungen (vgl. Abb. 6, S. 17).

Um in der Lage zu sein, die Bedürfnisse der Kunden ebenso dynamisch in die Produkt- und Dienstleistungs-Innovation einfliessen zu lassen, sind die in dieser Studie beschriebenen absorptiven und kollaborativen Fähigkeiten entscheidend (vgl. Kapitel 2.2). Je besser die kollaborativen und absorptiven Fähigkeiten ausgeprägt sind, umso agiler und erfolgreicher sind Unternehmen (vgl. Kapitel 2.2.3).

Die Aufgabe, mittels hoher absorptiver Fähigkeiten Wissen über den und vom Kunden in die Value Proposition der eigenen Produkte und Dienstleistungen einfliessen zu lassen, wird durch eine zweite zentrale Erkenntnis der diesjährigen Studie erschwert: Die steigende Komplexität der Kundenbedürfnisse hinsichtlich aller Marketinginstrumente (Kommunikations- und Vertriebskanäle, Produktportfolio, Preissetzung, Personal und Prozesse) verlängert

die benötigte Reaktionszeit mit den gegenwärtigen Methoden und Tools – gleichzeitig wächst die Dynamik der Märkte hinsichtlich der Kundenbedürfnisse und Konkurrenz, was eigentlich eine stark verkürzte Reaktionszeit erfordern würde. Dies gilt besonders für Abteilungen, welche für das Management der Leistungsinnovationen zuständig sind. «Kürzere Produkt- und Dienstleistungslebenszyklen» und «schnellere disruptive Innovationen» werden zu über 90% als aktuelle oder zukünftige Herausforderungen der Digitalisierung und des technologischen Wandels betrachtet. (vgl. Abb. 4, S. 14).

Die zentrale Herausforderung besteht somit darin, bei der Anpassung des Unternehmens und der eigenen Leistungen immer schneller zu werden – nicht nur, aber insbesondere im Product Management. Die aktuelle Herausforderung im digitalen Wandel mit der grössten Zustimmung (77% heute, 17% in Zukunft) in der ganzen Studie ist daher nicht ganz überraschend die «Verzögerung durch Kontrollprozesse (Datenschutz, Ethik, Sicherheit, CI/CD, Regulierungen)» (vgl. Abb. 4, S. 14). So sind viele Unternehmen offen gegenüber dem Einsatz neuer Technologien und Anwendungen und möchten diese nur wo wirklich nötig reguliert sehen, um ihre eigene Reaktionszeit im Gleichschritt mit dem technologischen Wandel und der globalen Konkurrenz anzupassen. Die meisten Unternehmen haben das verstanden und sehen in der steigenden Wettbewerbsintensität sowie in der «Bedrohung durch agilere Wettbewerber» die wichtigsten Treiber für die Globalisierung (vgl. Abb. 5, S. 16)

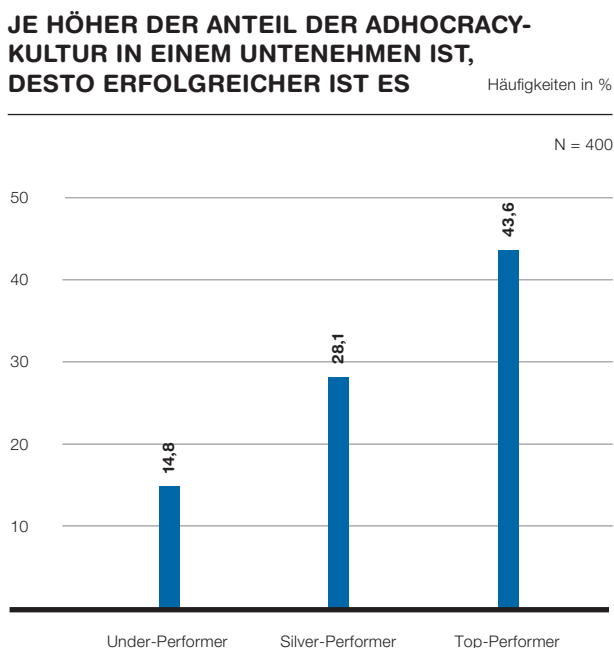
### Handlungsempfehlungen

Wie sich in der Studie gezeigt hat, sind die eruierten Herausforderungen hinsichtlich des Product Management innerhalb des Unternehmens immer weitreichender. Deshalb werden im folgenden Kapitel zu Beginn Handlungsempfehlungen zur optimalen organisatorischen Einbettung diskutiert, bevor, nach einem kurzen Exkurs in die Management-Bionik, konkrete Methoden und Tools für die Bewältigung der Aufgaben im Product Management genannt werden.

### a. Das Product Management als agiler Organismus

Wie werden Unternehmen selbst zu «agileren Wettbewerbern»? Top-Performer reagieren auf die genannten Herausforderungen, indem sie insbesondere im Product Management eine Adhocracy-Kultur etablieren, die gemäss dieser Studie (vgl. Kapitel 2.2.1, S. 18) seit der letzten Messung stark zugenommen hat, da diese Form der Kultur besonders förderlich für kundenorientierte Innovationen ist (43,6% aller Top-Performer leben die Unternehmenskultur «Adhocracy», wohingegen es bei den Under-Performern lediglich 14,8% sind (vgl. Abb. 19).

Abbildung 19: Anteil Adhocracy-Kultur nach Performance-Klassen

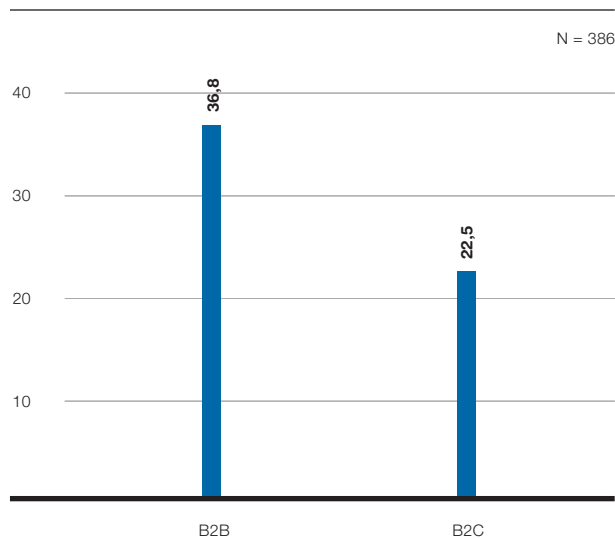


Nachfolgende Abbildung zeigt, dass gerade im B2B-Sektor, wo Innovationen im Wettbewerb besonders wichtig sind, der Anteil der Adhocracy-Kultur signifikant höher ist als im B2C-Bereich.

Abbildung 20: Anteil Adhocracy-Kultur nach Kundenart

**INSBESONDERE B2B-UNTERNEHMEN  
SETZEN ZUR ABSORPTION DER  
DYNAMISCHEN KUNDENBEDÜRFNISSE  
AUF DIE ADHOCRACY-KULTUR**

Häufigkeiten in %



Wenn die Strukturen eines Unternehmens für eine solche Organisationform zu starr sind, werden oft Spin-offs gegründet oder wird der Unternehmensteil zumindest faktisch möglichst unabhängig gehalten, um die nötige Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit nicht zu verlieren. Umgangssprachlich werden diese Projektteams von einigen Firmen passenderweise als «Schnellboote» bezeichnet, die über eine viel höhere Agilität und Anpassungsfähigkeit verfügen als das Mutterschiff, welches meist eher einem schwerfälligen Tanker gleicht. Gerade grosse Unternehmen entscheiden sich oft für die Abkapslung der für Innovationen zuständigen Organisationseinheiten, da sie im Vergleich zu kleinen Unternehmen über signifikant weniger strukturelle Flexibilität verfügen. Das zeigt sich auch darin, dass die Top-Performer signifikant öfter das Empowerment bzw. die Vergrösserung des Handlungsspielraums (für die Entwicklung neuer Produkte und Leistungen) als wichtig erachten, um Kundennähe zu schaffen (vgl. Kapitel 2.3, S. 31).

**Exkurs: Komplexität erfolgreich managen durch angewandte Organisations-Kybernetik**

Die Reaktionen können also nicht mehr zentral geregelt oder zu stark reguliert sein: Das System «Unternehmen» muss die Varietät und Anpassungsgeschwindigkeit an die Umwelt anpassen. Ganz gemäss dem Ashbyschen Gesetz der Kybernetik für das Management komplexer Systeme, welches besagt, dass die Varietät des Steuerungssystems mindestens ebenso gross sein muss wie die Varietät der auftretenden Störungen (Ashby, 1956, S. 206).

Kundenwünsche entstehen, verändern sich und vergehen in der digitalen Welt um einiges schneller als noch in der analogen. Ashbys Gesetz der Kybernetik bedeutet für das Management komplexer Systeme, dass das Unternehmen genügend Entscheidungs- oder Verhaltensoptionen haben muss, um eine mindestens ebenso hohe Varietät wie das es umgebende (Teil-)System zu erreichen – in diesem Fall der Markt bzw. die Kundenbedürfnisse. Unternehmen müssen daher flexible Strukturen schaffen, damit Product Manager als Erfolgstreiber die nötige Autonomie besitzen, um die Kundenbedürfnisse ebenso dynamisch in der geforderten Komplexität zu befriedigen.

Ashbys Forschung findet sich auch in Stafford Beers «Viable Systems Model» (Beer, 1995) wieder – ein Modell, welches die Steuerung eines Unternehmens als komplexen Systems analog zu einem lebenden Organismus versteht und in letzter Zeit wieder vermehrte Aufmerksamkeit erfährt (Lassl, 2019). Bezeichnend für das Modell sind u.a. die unterschiedlichen Entscheidungsebenen, die nach dem Prinzip der Subsidiarität eine hohe Autonomie in der Ausführung ihrer Aufgaben haben.

Mit dem Viable Systems Model lässt sich auch das Dilemma der Zeitschere in Bezug auf Innovationen angehen: Da die verfügbare Reaktionszeit immer geringer wird, muss eben die benötigte Reaktionszeit entsprechend gesenkt werden. Dies erreichen Unternehmen mit agilen Strukturen, Prozessen, Methoden und Tools sowie dezentraler Organisation, Verantwortung und Führung im Bereich des Product Management (Hoverstadt, 2011; Lassl, 2019).

### **b. Methoden und Tools für Product Manager zur Absorption der hochdynamischen Kundenbedürfnisse**

Kollaboration ist folglich auch im Product Management essenzieller denn je, um erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen in kurzer Zeit auf den Markt zu bringen. Um das zu erreichen, müssen alle an der Leistungserstellung beteiligten Stakeholder eingebunden werden können. Dazu gehören unter anderen Lieferanten, Komplementärgüter-Anbieter, Plattformbetreiber, Händler und Serviceanbieter, welche gemeinsam das Produkt-Ökosystem zum Leben bringen und am Leben halten – und natürlich auch die Kunden selbst! Nicht zuletzt deshalb finden heute bereits viele Innovationen in Co-Creation mit Kunden und anderen Partnern statt und gerade die Top-Performer können sich so einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Die Aufgabe eines Product Manager besteht folglich darin, die Kollaboration mit Kunden und anderen Stakeholdern zu koordinieren und so in einem immer schnelleren Rhythmus Wissen über Pains, Gains und Value Propositions zu akquirieren, assimilieren, transformieren, auszuwerten und in erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen zu manifestieren.

Doch welche Fähigkeiten im Bereich des Product Management helfen Unternehmen nun konkret bei den identifizierten Herausforderungen? Das Zentrum für Product Management der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften hat dazu im Speed-Dating-Verfahren am Strategietag zum Product Management 4.0 Anfang 2019 zahlreiche Product Manager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Neben der erläuterten Innovation durch Co-Creation mit relevanten Stakeholdern gehörten die folgenden Methoden und Tools zu den meistgenannten:

#### **Kurze Time-to-Market**

1. Agile Methoden (Design Thinking)
2. Digitale Methoden (Rapid Prototyping)
3. Trial-and-Error-Philosophie (Schnellboote)

#### **Kurze Order-to-Delivery**

1. Modularisierung der Produktportfolios für Mass Customization
2. Online Produkt-Konfiguratoren
3. Flexible Fertigung nach Lean-Grundsätzen

#### **Schnelle Company-to-Customer-Kommunikation**

1. Nutzung digitaler Plattformen und Marktplätze
2. Social Media
3. Smart Connected Products

Nicht überraschend decken sich die Aussagen der Praktiker mit den Erkenntnissen aus der Studie: Die meistgenannten Methoden und Tools sind praktisch alle auf mehr Geschwindigkeit und Agilität hinsichtlich der Erbringung und Innovation des Kundennutzens ausgerichtet. Nur so lässt sich die weiter steigende Komplexität managen, um im stetig dynamischeren, globaleren Wettbewerb bestehen zu können.



### 3.1.2 KOLLABORATIV DER DIGITALEN ZUKUNFT ENTGEGEN

*Fachstelle Digital Marketing*

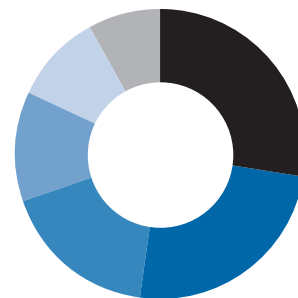
Von den 400 Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, hat die breite Mehrheit (98,5%) angegeben, dass die Treiber aus dem Digitalisierungsbereich im Zusammenhang mit zunehmender Komplexität und Dynamik als besonders wichtig gelten. Diese Treiber wurden im Rahmen dieser Studie identifiziert und untersucht. Die Digitalisierung und die digitale Transformation werden durch technologische (z.B. «neue internationale Technologien»), regulatorische (z.B. «Kontrollprozesse»), datenbasierte (z.B. «umfassendere Daten»), gesellschaftliche (z.B. «zunehmende, gesellschaftliche Digitalisierung») und marktbezogene (z.B. «sinkende Markt-EintrittsBarrieren») Veränderungen vorangetrieben. Diese Gruppierung wird in Abbildung 21 dargestellt. Darin ist ersichtlich, welche Kategorieninhalte für welchen Anteil der ausgewählten Treiber verantwortlich sind: 28% (510 Nennungen) der durch die Studienteilnehmer ausgewählten Treiber im Zusammenhang mit zunehmender Komplexität und Dynamik gehören der Treiberkategorie Technologie an. Die Summe der Erwähnungen übersteigt die Anzahl Teilnehmer aufgrund der Mehrfachauswahl, die bei dieser Frage ermöglicht wurde. Die stetige Spezialisierung von Arbeitsabläufen führt zur Nutzung einer steigenden Anzahl von Technologien, Methoden und Tools. Dabei kann das Verständnis des Nutzens und die Integration dieser Technologien in die bestehenden Arbeitsabläufe oft synonym für den Begriff Komplexität verstanden werden. Wird dies zum Faktor Geschwindigkeit (459 Nennungen) in Bezug gesetzt, ergibt sich ein Bild, welches immer komplexere Arbeitsabläufe aufzeigt, welche sich in immer kürzeren Zeitperioden verändern.

Abbildung 21: Treiberkategorien der Digitalisierung

**DIGITALISIERUNG: TECHNOLOGIE, GESCHWINDIGKEIT UND DATEN SIND DIE WICHTIGSTEN TREIBER VON KOMPLEXITÄT UND DYNAMIK**

Mehrfachnennungen möglich / Anzahl Nennungen

Technologie:	510	N = 400
Geschwindigkeit:	459	
Daten:	326	
Markt:	225	
Gesellschaft:	188	
Regulierung:	145	



Der Komplexität und der Dynamik kann – wie bereits einleitend in der Studie erwähnt – mit absorptiven und kollaborativen Fähigkeiten entgegengewirkt werden. Dabei wurde deren positiver Einfluss auf die Agilität und Unternehmensperformance aufgezeigt. Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der tieferen Analyse der Performance-Klassen im Hinblick auf die fünf identifizierten Treiberkategorien der Digitalisierung wider.

Die tiefere Analyse wird in Abbildung 22 dargestellt. In Dunkelblau werden die Anteile der Under-Performer angezeigt, die Treiber aus den jeweiligen Treiberkategorien im Zusammenhang mit zunehmender Komplexität und Dynamik als relevant eingestuft haben, in Mittelblau jene der Silver-Performer und in Hellblau jene der Top-Performer. Abbildung 22 zeigt, dass 34% aller Under-Performer Treiber aus der Kategorie der Technologie als relevant eingestuft haben. Die unterschiedlichen Fallzahlen («n») führen dazu, dass Vergleiche zwischen den einzelnen Treiberkategorien

nicht gemacht werden können, jedoch innerhalb derselben Kategorie zwischen den einzelnen Performance-Klassen.

Dabei konnten signifikante Unterschiede in zwei Treiberkategorien erkannt werden: Top-Performer sahen im Cluster der Treiber rund um Technologie signifikant mehr Wichtigkeit, als es Silver-Performer taten. Im Cluster der Treiber rund um Daten waren es hingegen die Under-Performer, die signifikant mehr Wichtigkeit als die anderen Performance-Klassen sahen.

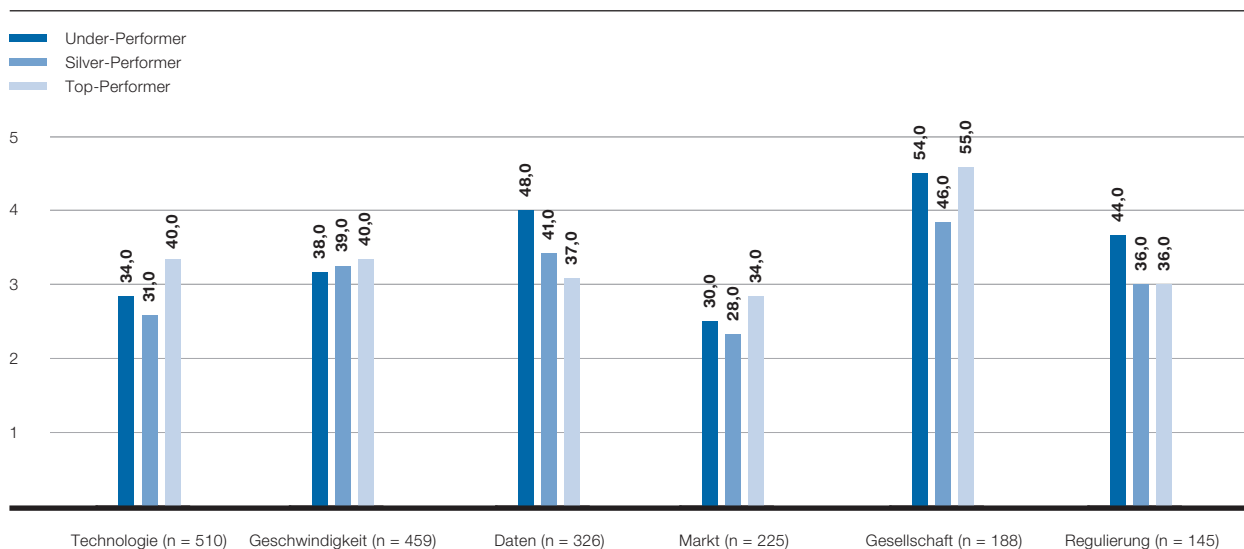
«Bei einigen wenigen Firmen spüre ich – hinsichtlich der Komplexität und Dynamik – jedoch eine gewisse «Nonchalance», was mich doch etwas beunruhigt. Im Grossen und Ganzen habe ich allerdings ein sehr gutes Gefühl, es bewegt sich derzeit viel.»

Nicolas Bürer, digitalswitzerland

Abbildung 22: Erwähnungsunterschiede in Performance-Klassen der Unternehmen von Treiberkategorien der Digitalisierung

### DIGITALISIERUNG: TREIBERWAHRNEHMUNG DER PERFORMANCE-KLASSEN UNTERSCHIEDET SICH SIGNIFIKANT

Häufigkeiten in %





Ob technologische Treiber eher zur Komplexität und Dynamik beitragen, sehen Top- und Silver-Performer signifikant unterschiedlich. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Ergebnissen der quantitativen Umfrage, in welcher Unternehmen mit der Aussage, ob sie Technologien regelmässig überdenken und an neue Erkenntnisse anpassen, konfrontiert wurden: Top-Performer haben sich dabei positiv dazu geäußert. Under-Performer sehen in der Datensammlung und -analyse eher Treiber, die zur zunehmenden Dynamik und Komplexität im Marketing führen, als Top-Performer. Vereinfachend könnten die Ergebnisse so verstanden werden, dass Top-Performer eine klare Ausrichtung auf den zukünftigen Einsatz sinnvoller, neuer Technologien haben. Komplexität kann hier beispielsweise durch die steigende Anzahl der eingesetzten Technologien,

aber auch bei der Bewertung des zukünftigen Nutzens dieser Technologien liegen. Silver-Performer sind eher auf die Optimierung der bestehenden Abläufe ausgerichtet, dies kann die Implementierung agilerer Arbeitsweisen oder auch der weitere Aufbau der Datenbasis sein. Under-Performer sind weniger gefordert durch die Implementierung neuer Technologien und sich verkürzende Implementierungszeiträume. Der Grund dafür ist oft eine fehlende Datenbasis, die eine Nutzung agiler Arbeitsmethoden oder den Einsatz neuer Technologien überhaupt erst ermöglichen würde. Die Überforderung liegt hier also nicht in der Sammlung neuer Daten durch neue Technologien, sondern in der Analyse, Auswertung und Interpretation der bestehenden Daten.

«Jedes Unternehmen hat die Aufgabe, sich mit diesen Technologien zu beschäftigen und sie für das eigene Geschäftsmodell anzuwenden. Der Treiber ist somit, dass man diese neuen Technologien nutzt, um wettbewerbsfähiger zu sein.»

Dr. Sandro J. Silverio, Angst+Pfister Group

## digitalswitzerland – die kollaborative Innovationsplattform

Neue Technologien und die daraus entstehenden Daten beschreiben dementsprechend das Spektrum an Treibern, die die Komplexität und Dynamik in der Digitalisierung des Marketings vorantreiben. Welche Technologien sollen angewendet werden? Wie sehr kann den daraus gewonnenen Daten vertraut werden? Wie sollten diese interpretiert werden? Solche Fragen stellen sich den Marketeers. Verbände und Vereine versuchen dabei, die Mitglieder zu unterstützen. Ein Beispiel ist digitalswitzerland. Die schweizweite Multi-Stakeholder-Initiative, die aus der gemeinsamen Vision ihrer über 150 Mitglieder entstand, die Position der Schweiz als führende Innovationsdrehscheibe zu stärken. Durch die Einbindung von Regierung, Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlichkeit stellt digitalswitzerland eine Plattform zur Verfügung, um die Schweiz voranzubringen. Wir haben Nicolas Bürer, Managing Director von digitalswitzerland, gefragt, wie er diese Treiber bewertet und wie digitalswitzerland dabei Unterstützung bietet.

### FRAGEN AN NICOLAS BÜRER, MANAGING DIRECTOR BEI DIGITALSWITZERLAND

#### **Nicolas Bürer\*, inwiefern betrifft die zunehmende Komplexität und Dynamik aktuell digitalswitzerland?**

Diese Komplexität war bereits vor vier Jahren der massgebliche Grund dafür, digitalswitzerland ins Leben zu rufen. Mit der dritten industriellen Revolution, die vor 30 bis 40 Jahren ihren Anfang nahm, entstand mit der ICT-Branche eine neue Industrie. Im heutigen Zeitalter entwickeln sich Firmen über alle Industrien hinweg zu Daten- und Techfirmen. Es entsteht nicht unbedingt eine neue Industrie, sondern die verschiedenen Industrien verschmelzen. Dadurch erhöht sich die Komplexität enorm. Unser Ziel bei digitalswitzerland ist zum einen, die Schweiz als führenden Digital Hub der Welt zu positionieren, zum anderen auch, diese Komplexität mit den Mitgliedern und Ökosystemen bestmöglich zu bewältigen.

#### **Inwiefern betrifft die zunehmende Komplexität und Dynamik aktuell die Mitglieder von digitalswitzerland?**

Die meisten Mitglieder sind sich dieser Komplexität sehr bewusst, führen viele entsprechende Analysearbeiten durch und setzen sich stets aktiver für Innovation ein, sei es mittels

Kollaboration oder Akquisition. Bei einigen wenigen Firmen spüre ich jedoch eine gewisse «Nonchalance», was mich doch etwas beunruhigt. Im Grossen und Ganzen habe ich allerdings ein sehr gutes Gefühl, es bewegt sich derzeit viel.

#### **Wo sehen Sie die grössten Treiber für die zunehmende Komplexität und Dynamik bei den Mitgliedern von digitalswitzerland? Weshalb stufen Sie diese Treiber als relevant ein?**

Ich sehe vor allem 3 Treiber:

1. Der Mitbewerber von heute unterscheidet sich stark vom Mitbewerber von morgen, denn künftig stossen immer mehr Firmen von einer anderen Industrie oder mit einem anderen Businessmodellansatz dazu.
2. Dazu kommt, dass die Welt noch vernetzter wird. Dank 5G, IoT-basierten Lösungen und zunehmender Datenerkenntnis werden in den nächsten Jahren diese Verbindungen deutlich beschleunigt werden.
3. Die Mitarbeiter müssen mit diesem Fortschritt mithalten können. Lebenslanges Lernen spielt hierbei die entscheidende Rolle. In 20 Jahren werden 1 Mio. Jobs in der Schweiz verschwinden, dafür kommen 0,8 bis 1,2 Mio. neue Stellen hinzu. Allerdings mit komplett anderen Profilen. Für die Mitglieder bedeutet dies, richtig voraussagen zu können, welche Profile in 2, 5, 10 oder mehr Jahren notwendig sein werden und wie die aktuelle Belegschaft darauf vorbereitet werden muss.

#### **Wie unterstützt digitalswitzerland ihre Mitglieder hinsichtlich der wachsenden Komplexität und Dynamik?**

Das Stichwort der Stunde lautet «kollaborative Innovation». digitalswitzerland berät keine Mitglieder und führt auch keine Projekte, die zu sehr in die einzelnen Strategien der Mitglieder eingreifen. Wir organisieren stattdessen zahlreiche Projekte, die Mitglieder sensibilisieren und aufzeigen, wie kollaborativ gearbeitet werden kann. Zwei Beispiele dafür: Unsere «Innovation Challenge», die als Ziel hat, innerhalb von 12 bis 18 Monaten gemeinsam Ideen in die Realität umzusetzen, oder unsere «Verticals», welche ebenfalls durch Zusammenarbeit Leuchtturmprojekte, sogenannte

«Matterhorn-Projekte», hervorbringen, die die Schweiz im weltweiten Rampenlicht positionieren könnten. Infolgedessen entstehen für die Mitglieder neue Opportunitäten. Solche Entwicklungen begrüssen wir sehr. Wir leisten nicht nur Sensibilisierungsarbeit, sondern bieten auch die dazugehörige Umsetzung. In dieser Kombination werden die Mitglieder dabei unterstützt, effizient und zukunftsgerichtet durch die heutige Komplexität und Dynamik zu navigieren.

**Wie stehen Schweizer Unternehmen hinsichtlich der Bewältigung von Komplexität und Dynamik im europäischen bzw. internationalen Rahmen da? Wo sehen Sie die grössten Stärken und Schwächen der Schweiz?**

Ich bin momentan für Schweizer Firmen im internationalen Vergleich optimistisch. Erstens erhält die Schweiz im Ländervergleich hervorragende Bewertungen, wenn es um Innovation, Talente, Digitalisierung oder Wettbewerbsfähigkeit geht. Zweitens ist das Bewusstsein für die angesprochene Komplexität und Dynamik bei Schweizer Managern und Mitarbeitern sehr hoch. Das Wort «Digital» ist das Unwort des Jahres und das ist zu unserem Vorteil. Jeder spricht über das Thema, sogar in der Kaffeepause. Uns stellt sich kontinuierlich die Frage, was man noch anpassen bzw. verbessern kann. Durch meine regelmässige Teilnahme an Konferenzen im Ausland stelle ich fest, dass wir in Bezug auf diese Wahrnehmung weiter sind als die meisten anderen Länder. Drittens boomt das Innovationsökosystem derzeit. Noch nie wurde so viel Geld in Startups investiert. 2018 waren es 1,25 Mrd. CHF. Die Schweiz ist derzeit Top 5 in Europa in Bezug auf investiertes Kapital ins Startup-Ökosystem. Das hilft uns allen und vor allem den Grossfirmen, da mehr Innovation im eigenen Land für Zusammenarbeit, Investment oder Akquisition zur Verfügung steht.

**Welche Empfehlungen haben Sie für Unternehmen, die neue Technologien im Marketing anwenden möchten?**

In der heutigen Zeit ist unklar, was bereits in drei Jahren noch richtig sein wird und da die Transformation schnell voranschreitet, geht es darum, neben einer überlegten Strategie und Vision, opportunistisch zu handeln. Es gilt, «lean» und schnell auszuprobieren, dann zu analysieren und entsprechend zu korrigieren. Dafür braucht es Mut, Besonnenheit und vor allem Agilität!

**Welche Empfehlungen haben Sie für Unternehmen, die sich vom konstanten Datenfluss überfordert fühlen?**

Sehr guter Punkt, welche Firma ist davon nicht betroffen, wahrscheinlich sind das alle. Und wie wir alle wissen, ist die Gefahr von Überinformation Fehlinformation. Dazu hätte ich drei Empfehlungen:

1. Zuerst sollten Daten priorisiert in Angriff genommen werden. Diese wollen gepflegt und analysiert werden. Besonders die Datenpflege wird häufig unterschätzt.
2. Auch hier steht Agilität ganz oben: Neue Datensets müssen ausgewertet werden (Insights, Kohorten etc.), wenn sich der erste Durchgang nicht als zielführend erwiesen hat.
3. Hier braucht es grossen Einsatz: Die Datenanalyse gibt Auskunft über passende Massnahmen und entscheidet somit über strategische und operative Initiativen. So weit sind viele Firmen jedoch noch nicht, wobei in den letzten Jahren viele Fortschritte gemacht worden sind.

**NICOLAS BÜRER**

Managing Director digitalswitzerland



\*Nicolas Bürer studierte Physik an der École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Nachdem er Erfahrungen im Management Consulting und bei Startups gesammelt hatte, war er Mitgründer von MOVU, das seit 2017 der Baloise-Gruppe gehört. Seit Oktober 2016 agiert er als Managing Director bei der branchenübergreifenden Initiative digitalswitzerland.

2018 und 2019 wurde er im «Who is Who» der Schweizer Wirtschaft ausgezeichnet und als leidenschaftlicher Investor in Schweizer Startups von der Schweizerischen Vereinigung für Unternehmensfinanzierung SECA zum Business Angel of the Year 2018 gekürt.

### 3.1.3 VALUE-BASED MARKETING – KUNDEN ANALYSIEREN UND VERSTEHEN

*Fachstelle Behavioral Marketing*

**Die Ergebnisse verdeutlichen die herausragende Rolle, die Schweizer Unternehmen der Kundenorientierung beimessen. Die Fachstelle Behavioral Marketing beschäftigt sich insbesondere mit zwei Aspekten der Kundenorientierung:**

- Kundenverhalten verstehen
- Kundenverhalten analysieren

Um das Kundenverhalten – sowohl von Geschäfts- als auch von Privatkunden – zu verstehen, müssen sich Unternehmen neues Wissen aneignen. Herkömmliche sog. Stimulus-Response-Modelle, die Marketingaktivitäten (Stimulus) mit dem Kundenverhalten (Response) in Verbindung bringen, reichen nicht mehr aus, um Kundenverhalten zu erklären. Gefragt sind vielmehr Stimulus-Organism-Response-Modelle, die zusätzlich berücksichtigen, was – vereinfacht ausgedrückt – im Kopf der Kunden (Organism) abläuft.

Nur so lässt sich auch irrationales Kundenverhalten verstehen, das den Annahmen zum Homo oeconomicus zuwiderläuft. Hierzu greift die Fachstelle Behavioral Marketing auf Erkenntnisse aus dem Forschungsgebiet Behavioral Economics zurück.

Gleichzeitig sind Unternehmen gefordert, immer mehr Kundendaten aus immer mehr Quellen (z.B. Befragungsdaten, Transaktionsdaten, Internetdaten) in immer kürzerer Zeit zu analysieren. Gefragt sind Kompetenzen im Bereich Datenanalyse, aber auch Kompetenzen im Bereich Marketing, was für viele Unternehmen eine Herausforderung darstellt, zumal diese meist nicht in einer Abteilung vereint sind, sondern nur durch abteilungsübergreifende Teams bereitgestellt werden können.

Die Fachstelle Behavioral Marketing versteht diese Aufgabe als Marketing Analytics, wodurch wie beschrieben zum Ausdruck kommt, dass Kompetenzen im Bereich Datenanalyse und Kompetenzen im Bereich Marketing vereint werden: «*Marketing analytics involves collection, management, and analysis-descriptive, diagnostic, predictive, and prescriptive-of data to obtain insights into marketing performance, maximize the effectiveness of instruments of marketing control, and optimize firms' return on investment (ROI)*» (Wedel & Kannan, 2016, S. 98).

Eine aus Sicht der Fachstelle Behavioral Marketing zentrale Aufgabe für Schweizer Unternehmen, um Kundenorientierung umzusetzen, ist das Value-based Marketing, das den Kundennutzen (Value) in den Vordergrund stellt. Somit gilt es zunächst, den Kundennutzen zu verstehen. Neben qualitativem Feedback von Kunden, das z.B. aus Communities oder aus Einzelinterviews stammen kann, sollten Unternehmen auch auf quantitative Methoden wie Conjoint Measurement zurückgreifen. Dabei beurteilen Kunden verschiedene Produkt- oder Dienstleistungskonzepte, die sich aus Merkmalen (z.B. Serienauswahl eines Streaming-Anbieters) und entsprechenden Ausprägungen (z.B. US-Serien) zusammensetzen. Aus den Beurteilungen – die z.B. in Form von Auswahlentscheidungen abgefragt werden können – können relative Wichtigkeiten der Merkmale und Teilnutzenwerte der Ausprägungen ermittelt werden.

Somit wird deutlich, welche Merkmale bzw. Ausprägungen Kundennutzen erzeugen. In entsprechenden Projekten zeigt sich meist Heterogenität im Kundennutzen, d.h. verschiedene Kunden legen Wert auf verschiedene Merkmale bzw. Ausprägungen. Damit ergibt sich eine sehr gute Basis für die Kundensegmentierung. Dieser nächste Schritt des Value-based Marketing entspricht zudem dem zunehmenden Bedürfnis nach Individualisierung bzw. Personalisierung.

Jedoch sollten Schweizer Unternehmen nicht nur die Aufgabe, den Kundennutzen zu verstehen und entsprechende Angebote zu schaffen (Creating Value), angehen, sondern auch ein entsprechendes Pricing (Capturing Value) umsetzen. In der Praxis liegt der Fokus zu häufig auf dem Pricing auf Basis der Kosten (Cost-based Pricing) oder auf dem Pricing auf Basis des Wettbewerbs (Competitor-based Pricing) und nicht auf dem Pricing auf Basis des Kundennutzens (Value-based Pricing).

Kunden haben – entsprechend dem Kundennutzen, den sie wahrnehmen – unterschiedlich hohe Zahlungsbereitschaften, die durch ein segmentiertes Angebot abgeschöpft werden können. In der Regel wählen Kunden in einer Selbstselektion die Angebote, die ihren Zahlungsbereitschaften entsprechen. Die Preise dieser Angebote liegen z.T. deutlich über den Kosten für die Bereitstellung dieser Angebote. So liegt bei einem iPad Pro der Aufpreis für 512 GB Speicher bei fast 500 Franken und der Aufpreis für mobiles Internet bei fast 200 Franken, was die Unterschiede im Kundennutzen ausdrückt.

Neben dem Value-based Pricing ist dann auch das Value-based Selling entscheidend. Der Kundennutzen muss kommuniziert werden – entweder im persönlichen Verkauf oder über andere Kommunikationskanäle. Hier kommen erneut die Erkenntnisse aus dem Forschungsgebiet Behavioral Economics ins Spiel. Durch Anreize zur Steuerung des Kundenverhaltens – sog. Nudges – können z.B. Auswahlentscheidungen beeinflusst werden.

So beschreibt Ariely (2009) anhand eines bekannten Experimentes, dass Auswahlentscheidungen für Abonnements der Zeitschrift «The Economist» durch Nudges beeinflusst werden können. In einem ersten Szenario standen eine Online-Ausgabe für 59 Dollar und eine Print-Ausgabe für 125 Dollar zur Verfügung. 68% der Befragten entschieden sich für die Online-Ausgabe. In einem zweiten Szenario

standen eine Online-Ausgabe für 59 Dollar, eine Print-Ausgabe für 125 Dollar und eine Kombination aus Online-Ausgabe und Print-Ausgabe für 125 Dollar zur Verfügung. Während sich 0% der Befragten für die Print-Ausgabe für 125 Dollar entschieden, wählten nun 84% die Kombination aus Online-Ausgabe und Print-Ausgabe für 125 Dollar. Die zweite Option liess die dritte Option als sehr attraktiv erscheinen.

Die Umsetzung des Value-based Marketing erfordert ebenfalls absorptive und kollaborative Fähigkeiten. So müssen z.B. Veränderungen in den Kundenanforderungen laufend beobachtet und ggf. gemeinsam mit externen Partnern analysiert werden. Auch die Fähigkeit, den Kunden «zuzuhören», ist in diesem Zusammenhang entscheidend. Viele Schweizer Unternehmen setzen hier auf Kundenfeedbacksysteme, in denen z.B. die Frage nach der Weiterempfehlungsabsicht gestellt und darauf aufbauend der Net Promoter Score berechnet wird. Entscheidender als die Kennzahl ist jedoch die Möglichkeit, mehr über die Bewertung der Kunden zu erfahren – entweder durch Kommentare in Befragungen oder durch persönliche Gespräche, die sich aus Nachverfolgungsprozessen nach den Befragungen ergeben.

Diese sind ein weiteres wichtiges Instrument, um Kundenorientierung zu fördern. Wenn alle Mitarbeiter an diesen Nachverfolgungsprozessen beteiligt sind, verstehen sie ihren Beitrag zur Steigerung der Kundenorientierung und erhöhen ihr Commitment, den Kundenanforderungen gerecht zu werden. So kontaktieren mehr und mehr Unternehmen kritische Kunden – sog. Detractors – innerhalb weniger Tage, um ihre Kritik besser zu verstehen und daraus Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Dies sorgt einerseits für einen «Wow-Effekt» bei den Kunden und andererseits für einen «Aha-Effekt» bei den Mitarbeitern – und für langfristige Wettbewerbsvorteile in dynamischen Zeiten.

### 3.1.4 FLUG ZWISCHEN TRADITION UND MODERNE

*Fachstelle Communication & Branding*

**Der digitale Wandel hat viele Lebensbereiche erfasst, darunter auch die Marketingkommunikation. Nach wie vor ist es wichtig, die Botschaften zielgruppengerecht zu formulieren. Die Anzahl Kanäle hat sich aber deutlich vervielfacht und von einer unilateralen Kommunikation kann in den meisten Fällen nicht mehr die Rede sein. Hohe Ansprüche der Konsumenten und diverse Trends machen es den Verantwortlichen nicht leicht. Neben den Werbemassnahmen gilt es vor allem auf gute Inhalte zu setzen und ein effizientes Content Marketing zu betreiben.**

Trotz aller Veränderungen und Neuerungen: Der Markenkern und die Markenidentität bleiben wichtige Faktoren für den Erfolg. Dies bestätigt auch Antwerpes (2011), denn nicht nur gibt es eine Verbindung zwischen starken Marken und dem Unternehmenserfolg, sondern auch messbare Auswirkungen, zum Beispiel durch eine höhere Aktienrendite. Immer noch Antwerpes folgend zeigt sich diese Stärke auch in einer Wirtschaftskrise, denn hier verlieren starke Marken deutlich weniger an Wert, im Gegenzug können viele ihren Marktwert sogar steigern. Damit ist klar, dass die Marke ein zentraler Bestandteil jedes Unternehmens sein muss. Sie muss auf strategischer Ebene verankert und umsichtig geführt werden. Sie ist das beständige Glied in der Kette, das Traditionen verbinden kann. Gleichzeitig muss dem Management auch der finanzielle Wert einer guten Markenführung bewusst sein, denn der Unternehmenserfolg wird durch eine starke Marke beeinflusst.

Antwerpes erwähnt neben diesem ökonomischen Aspekt auch den beständigen Wert einer starken Marke in der Personalpolitik. Eine starke Marke dient als Anreiz für eine Zusammenarbeit – mit anderen Unternehmen, aber auch mit zukünftigen Mitarbeitern. Topmanager starker Marken würden besser eingeschätzt als Manager schwächerer Marken (Antwerpes, 2011). Bei Konsumenten wie bei der Mitarbeiterschaft oder bei den Lieferanten bietet die Marke eine Konsistenz, die zu Vertrauen führt. Das Vertrauen ist ein

wichtiges Gut und wird durch die Marke entscheidend geprägt. Gemäss Piehler (2011) ist das Ziel, ein konsistentes Verhalten der Mitarbeiter zu erreichen, das mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen übereinstimmt. Gerade in Zeiten des Web 2.0 spielen das markenkonforme Verhalten von Mitarbeitern eine zentrale Rolle, denn die direkte Markenmitarbeiter-Nachfrager-Interaktion gewinnt an Bedeutung. Die interne Markenführung ist demnach genauso wichtig wie die externe. Die Mitarbeiter sollen sich nicht künstlich anpassen müssen, sie sollten aber die entscheidenden Markenwerte mittragen können. Piehler schlägt vor, das Markenwissen zu schulen, damit die Mitarbeiter die Identität und das Nutzenversprechen kennen und schliesslich die Marke stärken können (Piehler, 2011). Esch sieht auch die Führungskräfte in der Pflicht, denn sie müssen das Markenversprechen durch eine konsequente Kommunikation nach innen vorleben (Esch & Vallaster, 2019). Eine Kontinuität in der Unternehmensidentität ist somit auch Teil einer Verlässlichkeit (Vogel, 2012).

Errichiello und Zschiesche (2017) unterstreichen die eigentliche Aufgabe eines Markenartikels – und zwar sollte dieser die Alltagskomplexität reduzieren. Ein gutes Markenvorwissen hilft also, die Entscheidung schneller zu fällen (z.B. in einem Supermarkt). Im Umkehrschluss bedeutet das gemäss diesen Autoren, dass die Marken die Kunden nicht mit einem Übermass an Informationen belasten dürfen (Errichiello & Zschiesche, 2017). Weniger ist auch hier mehr. Die Herausforderung besteht darin, die relevanten Informationen tatsächlich herauszufiltern und kundengerecht aufzuarbeiten. Relevante Informationen sind nicht damit zu verwechseln, dass man nur die positive Seite zeigt und sich immer in höhere Sphären lobt. Eine Beziehung lebt von der Authentizität, dies ist bei Marken nicht anders. Übertriebene Markenversprechen bergen, gemäss Theobald, grosse Gefahren. Ist nämlich die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu gross, findet ein Vertrauensverlust statt (im Extremfall resultiert daraus ein Shitstorm) (Baumüller, 2017). Die Bedeutung der Kundenorientierung wurde auch in der Befragung deutlich. Als Top-Performer kann man die Unternehmen kategorisieren, die ihre Kundenorientierung auch effizient nach aussen kommunizieren.

Allerdings wird es durch die vielen Kontaktpunkte immer schwieriger, tatsächlich zu den Konsumenten durchzudringen. Ausserdem ist zwar die Fülle an Informationen gestiegen, aber der Mensch an sich verfügt immer noch über die gleich niedrige Informationsverarbeitungskapazität (Baumüller, 2017). Theobald empfiehlt deshalb, Marken mit einer einzigartigen und klaren Positionierung zu versehen und mit Bedeutung aufzuladen. Das Ziel muss also ein eigenständiges Profil sein (Gaiser & Linxweiler, 2017). Als logische Schlussfolgerung müssen dadurch auch neue Kommunikationsstrategien entwickelt werden, in Ergänzung zu den bereits etablierten Praktiken (Würz, 2012). In der Befragung wurden die veränderten Kundenbedürfnisse sichtbar. Hier haben die Unternehmen nur teilweise einen Einfluss, umso wichtiger ist, dass die interne Loyalität gestärkt wird und die Kommunikation strategisch agiert.

Nach wie vor ist die Marke ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb und bietet Kontinuität und Vertrauen. Dies muss in der Positionierung klar verdeutlicht werden, denn nur so bietet die Marke eine stabile Basis für eine harmonische Beziehung mit den diversen Zielgruppen.



## Die SWISS als Beispiel für Zielgruppennähe

Schon immer fasziniert das Fliegen die Menschen. Mittlerweile ist es schon fast selbstverständlich geworden und das Airline Business hat sich stark gewandelt. Für viele Passagiere sind Qualität und Service noch immer wichtig. Eine Airline muss sich auf dem Markt differenzieren und dies kann sie vor allem über ihren Markenauftritt tun. Die Swiss International Air Lines (SWISS) kann hier als ein gutes Beispiel dienen, denn sie pflegt konsistent ihre Marke und vertritt traditionelle Werte der Schweiz. Eine individuelle Gästebetreuung sowie höchste Produkt- und Servicequalität stehen ebenfalls im Vordergrund. Die SWISS sieht sich selbst als Qualitäts-Airline und will die Schweiz mit Europa und der Welt verbinden. Das Schweizerkreuz auf der Heckflosse ist ein starkes Zeichen dieser Airline, das in die Welt getragen wird. Die SWISS bedient über 100 Destinationen in 44 Ländern. Knapp 18 Millionen Passagiere werden mit einer Flotte von rund 90 Flugzeugen befördert. Dafür sorgen 9 000 Mitarbeitende.

Trotz der sehr starken Marke muss sich auch die SWISS den Herausforderungen der Digitalisierung und den veränderten Kundenbedürfnissen stellen. Es gilt, agil zu sein, aber auch gleichzeitig eine Beständigkeit in der Markenidentität zu wahren. Die Marketingkommunikation muss neue Wege gehen und dennoch authentisch bleiben. Mit dem Wandel der Branche hat auch das Image der Berufsbilder etwas gelitten. Dies auch im Bereich der Piloten. Früher ein absoluter Traumjob, ist es heute schwierig genug, qualifizierte Fachkräfte zu finden und auszubilden. Die SWISS ist aber auf Nachwuchspiloten angewiesen und hat deshalb eine spezielle Kampagne lanciert, um diejenigen zu erreichen, die vor der Berufswahl stehen. In der Umsetzung ging die SWISS zusammen mit Publicis neue Wege. In dieser Kampagne wurde nämlich komplett auf die gängigen bekannten Aufnahmen aus dem Cockpit verzichtet, stattdessen setzt man auf Bilder, die junge Menschen direkter und nahbarer ansprechen. Auch inhaltlich setzt man neue Akzente, denn in den Fokus rücken nicht die Anforderungen, sondern die Talente, die die junge Zielgruppe mitbringt. Gängige Klischees werden in der Kampagne ebenfalls thematisiert. So ist zum Beispiel eine Brille nicht per se ein Ausschlusskriterium. Ebenso müssen nicht alle mathematische Asse sein.



Umgesetzt wurde diese Kampagne mit Online-Massnahmen, DOOH (Digital out of Home) Werbung, Plakaten und einer speziell entwickelten Landingpage. Hier finden Interessierte alle relevanten Informationen über die Piloten-Ausbildung. Kernstück der Kampagne sind vier Online-Filme. Junge Menschen empfehlen einander aufgrund eines vorhandenen Talents, doch den Pilotenberuf zu ergreifen. Talente, die vielleicht nicht sofort mit diesem Beruf assoziiert werden, aber dennoch einen Einstieg in diese Welt ermöglichen können.



Mit dem offen formulierten Slogan «SWISS sucht Talente fürs Cockpit» richtet man sich an ein breites Publikum. Die primäre Zielgruppe der Piloten-Kampagne ist unverkennbar, ebenso aber auch die Absenderin: Die Unternehmens-Schriftart schlägt die Brücke zum Brand SWISS und wirkt in dieser Kampagne als verbindendes Markenelement. Gemeinsam mit dem Logo und dem Claim «Made of Switzerland» wird die Wiedererkennbarkeit gewährleistet, obwohl die typische Erscheinung in fast allen Punkten völlig neu interpretiert wird.

Gerade an dieser Kampagne wird der Spagat zwischen Kontinuität und Moderne gut sichtbar. Eine neue Generation von Piloten verlangt auch nach einer veränderten Ansprache. Dies alles, ohne die Markenidentität unnatürlich zu verzerren und unglaublich erscheinen zu lassen.

«Wir unterscheiden nicht zwischen internem und externem Branding.»

Bernhard Christen, Head of Marketing bei SWISS

## FRAGEN AN BERNHARD CHRISTEN, HEAD OF MARKETING BEI SWISS

### Bernhard Christen\* wie positioniert sich SWISS national und international?

Übergeordnet positionieren wir uns als «die Airline der Schweiz». Erstens stehen wir für typische Schweizer Werte wie Qualitätsbewusstsein, Genauigkeit, Zuverlässigkeit, Stabilität etc. Zweitens können wir als kleine Airline aus einem kleinen Land eher auf Kundenbedürfnisse eingehen als die grossen Player. Die Bezeichnung «Boutique Airline» drückt dies sehr präzise aus.

In unserem Heimatmarkt Schweiz wird die Positionierung «Airline der Schweiz» noch ergänzt mit dem Zusatz «Airline der Schweizerinnen und Schweizer». Damit verbunden ist die Absicht, auch auf einer emotionalen Ebene mit der Schweizer Bevölkerung verbunden zu sein.

### Welche Strategie verfolgt SWISS in ihrer Marketingkommunikation?

Unsere Kommunikationsstrategie basiert auf drei Säulen:

- **Relevanz:** Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen im Zentrum unserer Botschaften
- **Kontinuität:** Gleiche Botschaften und gleiche Tonalität über alle Touchpoints hinweg
- **Merkwürdigkeit:** Emotionale, aufmerksamkeitsstarke – eben: «merkwürdige» – Kommunikation

### Worin unterscheidet sich das SWISS-Branding von dem der Konkurrenz?

Unsere Erscheinung lehnt sich stark an die für die Schweiz typischen oder der Schweiz zugeordneten Eigenschaften an: eine einfache, klare Bildsprache, geradlinige grafische Gestaltung sowie zurückhaltende Farbgebung und Tonalität. Diese «Swissness» macht uns einzigartig und differenziert uns somit im internationalen Wettbewerb.

### Wie wird das External und Internal Branding genutzt?

Wir unterscheiden nicht zwischen internem und externem Branding. Grundsätzlich ist hier «Kontinuität» das Schlüsselwort. Unsere Büroräumlichkeiten, die Briefing-Räume der Crews sowie die Kaffee-Räume für die Mitarbeiter sind mit den gleichen Materialien, dem gleichen Mobiliar und den gleichen Farben gestaltet wie unsere Lounges, das SWISS-Check-in im Terminal 1, das City Ticket Office und unsere Flughafen-Lounges. Das gleiche Branding-Konzept findet sich natürlich auch in den SWISS-Fliegern.

### Welche Herausforderungen sind aktuell und wie meistert SWISS diese?

Der Verlust an menschlichen Touchpoints im Zuge der Digitalisierung ist eine Herausforderung. Ebenfalls die Erreichbarkeit der Generation Z über die traditionellen Kanäle. Wir versuchen hier, neue Wege zu gehen, und setzen dabei vor allem auch auf Partnerschaften und Sponsoring, um neue Touchpoints zu generieren.

### Wie schafft SWISS tatsächliche Kundennähe?

Durch Sponsoring, Events, Dialog bzw. Social Media, Kundendienst und die Nutzerfreundlichkeit.

### Wie geht man mit Kundenkritik, aber auch mit Kunden-vorschlägen um?

Wir nehmen Kritik ernst und versuchen Kundenvorschläge in unsere Lösungsansätze zu integrieren. Dazu führen wir auch kontinuierlich Kundenbefragungen durch, um schnell zu wissen, wo der Schuh drückt und wir uns verbessern müssen.

### Wo sieht sich SWISS in den nächsten Jahren, und welche Kundenbedürfnisse gilt es zu erfüllen?

Wir wollen ein umfassendes und konsistentes Reiseerlebnis anbieten. Von der Buchung bis zum Post-Flight-Kontakt. Dabei wollen wir in den Basics brillant sein (einfache Buchung, geordnete, pünktliche Abwicklung der Flugoperation, Kundendienst) und unsere Gäste immer wieder mal mit «Magic Moments» überraschen und begeistern. Das kann auch an einem Kundenanlass oder Event sein.

Basis dazu sind ein auf die Bedürfnisse der Schweizer ausgerichtetes Streckennetz, ein reibungslos funktionierender Flugbetrieb sowie eine kontinuierliche, relevante und markenwürdige Kommunikation.

### BERNHARD CHRISTEN

Head of Marketing bei SWISS



\*Bernhard Christen ist seit Ende 2013 als Head of Marketing bei SWISS tätig. In dieser Funktion verantwortet er die Marke SWISS global und führt die Bereiche Brand Management, Marketing Communication, Content & Dialog und Marketing Steering & Analytics. Zuvor war er neun Jahre für die Ricola

AG als Head of Corporate Product Marketing und als Head of Brand & Communication Management. tätig. Zuvor wirkte er während sechs Jahren in verschiedenen Funktionen im Marketing der Rivella AG. Bernhard Christen hat an der Universität Fribourg das Lizentiat in Geografie und Volkswirtschaftslehre erworben. Er war während seiner Studienzeit unter anderem als Flight Attendant bei Swissair aktiv.

### 3.1.5 EVIDENCE-BASED SERVICE DESIGN

*Fachstelle Service Lab*

**Die Swiss Marketing Leadership Studie 2019 zeigt deutlich auf, dass nachhaltige Veränderungen von Märkten und Lebenswelten zu einem erheblichen Anstieg an Dynamik und Komplexität für Unternehmen führen. Auf diese besonderen Herausforderungen reagieren wir als Fachstelle Service Lab mit dem von uns vorgeschlagenen Ansatz des Evidence-based Service Design (ESD). Dieser Ansatz fasst alle unsere Aktivitäten im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Theorieentwicklung im Service Marketing und praxis orientierter Entwicklung von Dienstleistungen und Kundenerlebnissen zusammen. In diesem Beitrag erläutern wir, wie wir Dynamik und Komplexität in unserem Absatz berücksichtigen und welche Themen wir in Forschung, Lehre und Weiterbildung zum Evidence-based Service Design erforschen und anwenden.**

Vor dem Hintergrund der in der Swiss Marketing Leadership Studie 2019 identifizierten Veränderungen sind weiterhin bzw. besonders positive Konsumerfahrungen und -erlebnisse ein nachhaltiger und entscheidender Wettbewerbsvorteil für Unternehmen (Andreassen et al., 2016). Diese Konsumerfahrungen und -erlebnisse werden im Marketing mit dem Begriff der Customer Experience – kurz CX – erfasst. Erlebnisse und Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen entstehen an Customer Touchpoints, wie es z.B. die Kasse eines Geschäftes oder die E-Banking-App einer Bank sein können. Ein entscheidender Wert für Kunden entsteht, wenn unzählige und über verschiedenste Kanäle und Medien verteilte Customer Touchpoints aufeinander abgestimmt werden (Akaka & Schau, 2019) und Kunden so eine für sie stimmige Customer Experience erhalten. Dies gelingt mit Hilfe der Metapher der (Kunden-)Reise, bei welcher ein Customer Journey oft vor, während und nach einem Konsum von Produkten oder Dienstleistungen nachgezeichnet wird (Lemon & Verhoef, 2016).

Trotz dieser zeitlichen Gliederung verstehen wir Customer Journeys als Systeme, die zeitlich gerade nicht linear funktionieren (Varnali, 2019). So kann z.B. ein Beitrag einer Travel-Bloggerin einen Einfluss auf die Buchung eines Hotelzimmers, den Aufenthalt in diesem und die spätere Bewertung des Aufenthaltes haben. Wichtiger ist stattdessen, dass bei konkreten Zeitpunkten die kognitiven, emotionalen, sensorischen und sozialen Reaktionen von Kunden auf direkte und indirekte Customer Touchpoints beobachtet und möglichst beeinflusst werden können (Homburg, Jozić & Kuehn, 2017).

Um unter diesen komplexen Gegebenheiten ein erfolgreiches Service Design zu betreiben, muss zuallererst deren Komplexität bewältigt werden, wie es die Swiss Marketing Leadership Studie 2019 eindrücklich darstellt. Deswegen verstehen wir am Service Lab Customer Journeys selbst als komplexe Systeme, die aus den Elementen

- Personen, z.B. eine Verkäuferin oder ein Lehrer
- Kontaktpunkte, z.B. eine Verkaufsfläche oder eine Arztpraxis
- Hilfsmittel, z.B. ein Barcode-Leser oder ein Online-Bot
- Prozesse, z.B. eine Beratung oder das Besteigen eines Flugzeuges

bestehen (Chae, 2012). Diese Elemente eines Customer-Journey-Systems beeinflussen sich gegenseitig, so wie z.B. ein Hotline-Mitarbeiter einen negativ gestimmten Kunden durch seine Freundlichkeit beeinflussen kann oder die ästhetische Gestaltung einer Arztpraxis auf die Patienten wirkt. Um die komplexen Customer Journeys systematisch verstehen und weiterentwickeln zu können, analysieren wir daher diese u.a. nach den folgenden vier Merkmalen auf Basis der Komplexitätstheorie:

- Kontext
- Kooperation
- Kompetenz
- Kontrolle

Customer Experiences sind nicht nur subjektiv, da sie aus der Perspektive eines jeden Kunden individuell erlebt werden, und dynamisch, da in ihrem Verlauf Handlungen erfolgen, sondern auch vom Kontext abhängig (Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz & Stone, 2004). Als Kontexte verstehen wir zum einen jenen engeren Kontext einer Customer Experience, der z.B. ein Shopping-Center oder ein Klassenzimmer sein kann. Zum anderen beachten wir den weiteren Lebenskontext der Kunden, der ebenfalls einen Einfluss auf ihre Customer Experience hat. Arnould und Price (1993) verstehen in diesem Sinne Customer Touchpoints als Lebensereignisse («events»), durch die das Leben der Kunden weitererzählt werden kann. Diese Lebensgeschichten lassen uns erkennen, warum und wie bestimmte Customer Journeys für Kunden wichtig sind und wie sie ihnen Wert stiften. Gleich wie im Brand Management (Fournier, 1998) sollte der Fokus im Service Design daher nicht alleine auf einem Produkt oder einer Dienstleistung liegen – respektive einer Marke – sondern auf der Beziehung der Kunden zu ihren Customer Journeys im Verlaufe ihres Lebens.

Diese Beziehungen verweisen darauf, dass Customer Journeys als Systeme hoch-komplex und zugleich sehr dynamisch sind, weshalb wir die in ihnen stattfindenden Kooperationen berücksichtigen. Customer Experiences entstehen durch Kooperationen zwischen Kunden (untereinander) und Unternehmen (Grönroos, 2011), wie es bei Plattformen wie AirBnB und Galaxus gut erkennbar ist. Auf diesen bieten Unternehmen Ressourcen wie z.B. die Chat-Funktionen auf Produktseiten an, so dass sowohl Kunden als auch Mitarbeitende des Unternehmens durch Beiträge sich gegenseitig beeinflussen und ein gemeinsames sozio-kulturelles Ökosystem als eine neue Organisationsform entwickeln (Chandler & Lusch, 2015). Da wir die Customer Experience als ein Ergebnis solcher Kooperationen zwischen allen Beteiligten verstehen, legen wir einen theoretischen und praktischen Fokus auf Kooperationen und Plattformen (Galvagno & Dalli, 2014).

In Kooperationen können die Beteiligten auch ihre Rollen ändern (Hamilton & Price, 2019), weshalb wir am Service Lab die Kompetenzen dieser Beteiligten näher untersuchen. So werden bei der Swisscom aus Kunden beratende Experten und bei Digitec Verkäufer. Diese Prozesse ermöglichen die Ausbildung unterschiedliche Rollen und Zuständigkeiten der Beteiligten. Auf diese Steigerung von Komplexität und Dynamik können Unternehmen reagieren, indem sie den für sie beeinflussbaren Kontext, z.B. ihre Website als Plattform, und die darin bereitgestellten Ressourcen für ihre Kunden, z.B. Fachwissen und Auszeichnungen in Form von Badges, für die gezielte Förderung von Kompetenzen nutzen.

Diese Situation führt dazu, dass einige Wissenschaftler Unternehmen die Kontrolle über die Gestaltung der Customer Journeys absprechen oder auf den engen Kontext direkter Interaktionen mit Kunden begrenzen. Als Service Lab empfehlen wir Unternehmen daher einen ganzheitlichen Ansatz, der sich weder nur auf die Gestaltung eines Service Blueprint aus Unternehmenssicht (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008) noch ausschliesslich auf die Perspektive der Kunden eines Customer-Journey-Designs (Varnali, 2019) beschränkt, sondern beide Perspektiven integriert. Das Ziel eines Unternehmens sollte sein, die komplexen Customer Journeys derart zu orchestrieren, dass für alle Beteiligten Werte entstehen. Diese Zielsetzung führt in letzter Konsequenz dazu, dass Unternehmen sich ihrerseits ganzheitlich einer strategischen Gestaltung (Verhoef et al., 2009) der Customer Experience widmen sollten. Das Evidence-based Service Design stellt einen solchen Ansatz dar.

### **Evidence-based Service Design**

Mit dem Ansatz des Evidence-based Service Design orientieren wir uns an dem etablierten Ansatz der evidenzbasierten Forschung im Gesundheitswesen, aus der auch das Evidence-based Management hervorging (Briggs & McBeath, 2009). Dort wird das Patientenerlebnis im Sinne der Customer Experience wissenschaftlich gestützt weiterentwickelt. Ziel dieses Ansatzes ist, die Qualität von Management-Entscheidungen durch eine bessere Datenbasis und mehr Transparenz im Entscheidungsprozess zu verbessern. So sollen auch Lernprozesse in Unternehmen angeregt und eine kontinuierliche Verbesserung der Entscheidungsprozesse erreicht werden.

Evidenz ergibt sich aus verhaltens- und sozialwissenschaftlichen Forschungsergebnissen, die in das Design neuer Produkte und Dienstleistungen einfließen. Ausgehend von der Kulturpsychologie, welche die Wirkung unterschiedlicher Kontexte auf individuelle und soziale Verhaltensmuster untersucht, werden beim Design des Patientenerlebnisses in Krankenhäusern unterschiedliche Datenquellen und Analysemethoden kombiniert (Becker & Parsons, 2007). Solche Kombinationen von Daten und Methoden wenden wir im Evidence-based Service Design an, da wir damit die mehrdimensionale Komplexität von Customer Journeys besser erfassen (Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, J. Sirianni, & K. Tse, 2014), wo bisherige Methoden fehlerhafte Ergebnisse liefern (Woodside, 2013). Ziel unseres Evidence-based Service Design ist die Konzeption nicht linearer, komplexer Customer Journeys. Damit liefern wir einen Vorschlag für Theorie und Praxis, wie die durch die Service Marketing Leadership Studie 2019 aufgezeigten Herausforderungen von Unternehmen bewältigt werden können.

### **Forschung und Anwendung**

Das Evidence-based Service Design ermöglicht die theoretisch fundierte und zugleich praxisnahe Bearbeitung verschiedenster Themen, die wir am Service Lab in Forschung, Lehre und Weiterbildung eingehend behandeln. Zu diesen gehört die Entstehung von Werten für Unternehmen und deren Kunden durch Service Design. Dementsprechend untersuchen wir, wie in Customer Journeys Werte für die Beteiligten entstehen und inwiefern das Design dieser Customer Journeys einen Einfluss darauf nehmen kann. Kooperationen sind hierbei ein weiteres Thema. Dazu beschäftigen wir uns mit Customer Journeys auf Plattformen wie Mobility oder Digitec. Die Rückschlüsse unserer Forschung sollen helfen, Innovationen zu fördern und Konflikte wie z.B. zwischen den Mitgliedern von Plattformen zu vermeiden. Und schliesslich beschäftigen wir uns mit neuen Kontexten und Elementen komplexer Systeme, wie z.B. Pop-up Stores und VR/AR-Lösungen, die neue Interaktionen entlang von Customer Journeys ermöglichen.

Am Service Lab erkennen wir die in der Swiss Marketing Leadership Studie 2019 vorgestellten Herausforderungen an Unternehmen, die durch die Zunahme von Komplexität und Dynamik der Märkte entstehen. Mit unserem Beitrag möchten wir jedoch aufzeigen, dass durch das Evidence-based Service Design diese Anforderungen bewältigt werden können. Die Veränderungen durch die digitale Transformation der Märkte sind tiefgreifend und betreffen auch Unternehmensbereiche ausserhalb des klassischen Marketings. Auch dies wird vom Evidence-based Service Design durch seinen ganzheitlichen und auf multiplen Datensätzen und Methoden basierenden Ansatz berücksichtigt.

### 3.1.6 CRM IN ZEITEN VON IWWIWWIWI

*Fachstelle Strategic Customer Relationship  
Management*

**Die überragende Bedeutung der Kundenorientierung für die Schweizer Unternehmen lenkt auch den Fokus auf zukunftsfähiges Management der Kundenbeziehungen. Die geforderte Kundennähe ist dabei einer der Treiber für Komplexität und Dynamik. Kundennähe ist aber auch Teil der Lösung indem sie eine Voraussetzung für schnellere und bessere Absorption von Wissen schafft.**

Aus Sicht des Kundenbeziehungsmanagements ist die weiter rasant steigende Bedeutung der Kundenorientierung in den Unternehmen natürlich positiv und auch folgerichtig. Eine in der Breite neue Entwicklung ist, dass die strategische Bedeutung der Kundenorientierung in eine tatsächliche strukturelle Implementierung und neue Organisationsformen mündet und gleichzeitig auch die Bereiche Mitarbeiter und Kultur endlich stärker angesprochen werden. Dennoch besteht bei der Verankerung der Kundenorientierung in den Mitarbeiterzielen immer noch Nachholbedarf. Bei aller Digitalisierung ist für positive Emotionen und Kundenloyalität der persönliche Kontakt mit den Mitarbeitern meist entscheidend. Dementsprechend ist für viele Unternehmen die sinkende Mitarbeiter-, aber auch Arbeitgeberloyalität ein ernstes Problem. Nicht zuletzt gehen durch Mitarbeiterfluktuation Geschwindigkeit, durch Einarbeitungszeiten, sowie Wissen und Kompetenzen verloren.

Der IWWIWWIWI-Anspruch der Kunden (vgl. Kapitel 2.1, S. 12) fasst viele für das CRM relevante Treiber von Komplexität und Dynamik zusammen. Ein besonders hoher Anteil der Befragten hat das Verschwinden traditioneller Marktgrenzen als Treiber von Komplexität und Dynamik für ihr Unternehmen angegeben – allerdings zum grossen Teil erst für die Zukunft (vgl. Abb. 5, S. 16). Für die Customer Experience gilt dieser Anspruch aber definitiv heute bereits. Die Kunden suchen nach dem besten Erlebnis und der besten Lösung ihres Problems. Das beste Kundenerlebnis schaffen in der Regel integrierte Kundenprozesse, die Kollaboration unternehmensintern und unternehmensextern erfordern.

«Damit eine Customer Experience nahtlos ist, muss sie auch abteilungsübergreifend fließen. Der Kunde denkt nicht in Silos, aber wir sind noch so organisiert. Wir müssen den Mitarbeitenden vorleben und sie befähigen, dass sie auch abteilungsübergreifend arbeiten. Am Ende des Tages ist das eine Führungsaufgabe.»

Patrick A. Koller, Franke Kaffeemaschinen AG

Gesellschaftliche Digitalisierung, agilere Wettbewerber und neue internetbasierte Technologien sind auch deswegen wichtige Treiber, weil ein Vergleich der Erlebnisse durch die Kunden stattfindet. Heute wird beispielsweise die Customer Experience häufig mit der gefühlten Einfachheit bei Amazon verglichen. Die reinen Online-Player hatten dabei schon wegen des geringeren internen Kollaborationsbedarfs Vorteile. Inzwischen haben traditionelle Unternehmen aufgeholt und die beste integrierte Offline-Online Experience gewinnt.

«Das ist für Unternehmen, die von klein auf eine ‹Digital First›-Strategie verfolgt haben, einfacher, weil sie von Anfang an mit digitalen Interfaces Daten über den Kunden und das Nutzungsverhalten gesammelt haben und diese individueller, entsprechend den Bedürfnissen ansprechen können. Das sind Disziplinen im Bereich Customer-Relationship-Management, die wir mit der Zeit lernen mussten und immer noch lernen. Stichwort: Wie kann ich den Kunden trotz der Masse effizient individuell ansprechen und betreuen?»

Dirk Wierzbitzki, Swisscom (Schweiz) AG

Das Expertenstatement unterstreicht auch einen der wichtigsten Treiber aus Sicht der Befragten: Big Data und Advanced Analytics. Die Datenfülle insbesondere aus digitalen Kanälen und neue Technologien bietet vielfältige Möglichkeiten der Personalisierung von Leistungen und Kommunikation, was wiederum einerseits eine Möglichkeit ist, der Zeitschere zu begegnen, aber andererseits auch ein Treiber, da die Kundenerwartungen steigen. Immer häufiger werden Kunden ihren KI-gestützten Sprachassistenten ihre Bedürfnisse nennen, statt in einer Suchmaschine nach konkreten Leistungen zu suchen.

Die Fülle der Treiber, von denen die Unternehmen sich betroffen sehen, macht nicht nur Agilität im Marketing notwendig, sondern auch die richtige Priorisierung der Aktivitäten und Massnahmen im Marketing. Um diese Priorisierung zu erreichen und die Herausforderung der Zeitschere zu meistern, hat das IMM das Angebot «Next Level Marketing» entwickelt, das im nachfolgenden Case am Beispiel SwissGlobal Language Services AG vorgestellt wird.



## Next Level Marketing: In Zeiten von Komplexität und Dynamik den nächsten Schritt identifizieren und erfolgreich umsetzen!

Weniger Zeit für noch anspruchsvollere Aufgaben. Diese Herausforderung ergibt sich aus dem Zusammenspiel von gesteigerter Dynamik auf der einen und noch komplexeren Fragestellungen auf der anderen Seite. Um dieses Bündel an Herausforderungen praxisnah und authentisch erforschen sowie analysieren zu können, hat das Institut für Marketing Management (IMM) ein neues Angebot entwickelt, das uns in die Lage versetzt, direkt und unmittelbar an den aktuellen Problemstellungen in der Wirtschaft zu partizipieren und die Erkenntnisse daraus in einem wissenschaftlichen Kontext aufzuarbeiten.

Hierzu haben wir das Programm «Next Level Marketing» entwickelt. Ein neuartig angewandtes Forschungsprojekt, bei dem die beteiligten Unternehmen die Möglichkeit erhalten, ihr Marketing unter professioneller Betreuung auf das jeweils individuelle nächste Level zu bringen. Dies soll die Unternehmen in die Lage versetzen, ihre Marketingpotenziale in Zukunft besser und zielgerichteter auszuschöpfen, um so den aktuellen Fragestellungen professionell begegnen zu können.

Das konkrete Vorgehen umfasst insgesamt 3 Phasen.

In der **ersten Phase** (Ist-Analyse) werden in einem externen Screening, durchgeführt von Marketingexperten des IMM, die von aussen zugänglichen Touchpoints und Informationen analysiert und das Level der Expertise im Umgang mit den jeweiligen Kanälen bewertet. Im Anschluss folgt ein telefonisches Interview, bei dem ein speziell entwickelter Fragebogen bearbeitet wird, um so ein umfassendes Bild des Unternehmens und des aktuellen Stands der Marketingbemühungen zu erhalten.

Diese umfassende Informationsbasis ist das Fundament für die Soll-Analyse, die in der **zweiten Phase** des Programms in einem persönlichen Workshop im jeweiligen Unternehmen umgesetzt wird. Hierzu wird innerhalb des IMM ein Expertengremium gebildet, das im Workshop die Schwerpunkte der Analyse vorstellt sowie erste Verbesserungs- und Ausbaupotenziale aufzeigt. Gemeinsam werden dann die Massnahmen bzw. Schritte zur Erreichung des Next Level im Marketing des Unternehmens identifiziert und priorisiert.

Bis zu diesem Schritt fallen für die Unternehmen keine Kosten an, sie erhalten aber eine professionelle Spiegelung des aktuellen Zustandes ihres Marketings und können von Best Practices lernen.

Für das Institut für Marketing Management ergibt sich hieraus die Möglichkeit, absorptiv an den Herausforderungen im Marketing in der Wirtschaft zu partizipieren, Muster zu erkennen und diese im wissenschaftlichen Kontext zu erörtern.

Erste Muster, die in bisherigen Projekten identifiziert wurden, sind:

- Identifizierung und Fokussierung auf die jeweiligen Unique Selling Propositions
- Darstellung des Kundennutzens für Produkt oder Service
- Unsicherheit im Umgang mit der Thematik und dem Einsatz von Online-Marketing
- Unsicherheit in der Auswahl relevanter Social-Media-Kanäle und Online-Marketing-Tools
- Überforderung durch Datenflut (Big Data), erzeugt durch Digitalisierung
- Fehlendes Know-how in der Auswertung und Interpretation von Daten (Advanced Analytics)

In einer optionalen **dritten Phase** besteht die Möglichkeit, die identifizierten Massnahmen zur Erreichung des Next Level im Marketing in Zusammenarbeit mit dem IMM umzusetzen. Diese Projektphase wird individuell offeriert und kann direkt nach Beendigung der zweiten Phase beginnen.

### Best Practice SwissGlobal Language Service AG

Als Partner für einen der insgesamt 20 bereits durchgeführten Workshops konnten wir die Sprachdienstleisterin SwissGlobal Language Services AG (nachfolgend SwissGlobal) aus Baden gewinnen. SwissGlobal ist spezialisiert auf Sprachdienstleistungen für Geschäftskunden und geht dabei innovative Wege im Einsatz von digitalen und technischen Lösungen zur Optimierung der Dienstleistungsprozesse sowie der User Experience.





«Mit Hilfe des ›Next Level Marketing‹-Projektes in Zusammenarbeit mit dem Institut für Marketing Management konnten wir unsere Marketingbemühungen kritisch hinterfragen, ordnen, priorisieren und fokussiert auf die Erreichung unserer Ziele ausrichten. Speziell die Identifizierung und Fokussierung auf unsere Alleinstellungsmerkmale und die Ausarbeitung einer stringenten und umfassenden SEO- und SEA-Strategie haben uns geholfen, unser Next Level im Marketing zu erreichen.»

Mark Cheetham, COO SwissGlobal Language Services AG

Wie vorhin beschrieben, analysierten die Experten des IMM in der ersten Phase die verschiedenen Touchpoints und Informationen, die frei zugänglich zur Verfügung standen. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden im telefonischen Interview vertieft, um festzustellen, welche Herausforderungen im Marketing bestehen und wo das Unternehmen in Bezug darauf steht. Diese Informationen bildeten die Grundlage für die gemeinsam zu erarbeitende Soll-Analyse. Diese beinhaltet auch die Identifizierung und Priorisierung der Massnahmen zur Erreichung des Next Level im Marketing für SwissGlobal. Beide Schritte wurden in einem Halbtagesworkshop umgesetzt.

Die Erkenntnisse aus der Ist- und Soll-Analyse waren folgende:

- Identifizierung und Ausarbeitung authentischer Alleinstellungsmerkmale in der Schweizer Sprachdienstleisterbranche
- Steigerung qualifizierter Online-Leads durch gezielte Kundenansprache im Online-Marketing
- Auswahl der geeigneten Tools zur Erfolgsmessung der Online-Kampagnen
- Fokussierter Einsatz von Ressourcen im Online-Marketing

Im Anschluss an den «Next Level Marketing»-Workshop entschied sich SwissGlobal für eine gemeinsame Umsetzung der Erkenntnisse mit dem IMM. Dabei setzten wir einen umfassenden Markenworkshop inklusive Generierung von Customer Insights um und konnten so eine sehr klare und differenzierte Positionierung für SwissGlobal erarbeiten. Mit Hilfe dieser eindeutigen Positionierung konnten wir das Selbstverständnis der Marke sowie der Mitarbeitenden von SwissGlobal nachhaltig schärfen. Zudem entwickelten wir eine massgeschneiderte Digitalkampagne im Online-Marketing und konnten so die Qualität und Conversion der Online-Leads massgeblich erhöhen.

Durch die gezielte Positionierung waren wir zudem in der Lage, ein umfassendes Key-Word-Cluster mit über 500 branchenspezifischen Keywords zu erarbeiten, das nun als Basis für die SEO- und SEA-Kampagnenplanung sowie für die Content-Kreation und die gezielte Kundenansprache eingesetzt wird. Zudem konnten wir ein klareres Bild der zu verwendenden Online-Tools und Social-Media-Kanäle ableiten, um so die Ressourcen sinnvoll zu bündeln für maximalen Erfolg in der Datenerfassung, Leadgenerierung, im Monitoring und in der Kundenkommunikation.

### 3.2 AUS PRAXISSICHT – DISKUSSION DER ERGEBNISSE AUS DER PERSPEKTIVE DER CMOs

Von Dr. Catherine B. Crowden

**Wer kann besser darüber urteilen, welche Herausforderungen in Zeiten zunehmender Dynamik und Komplexität angegangen werden müssen und welche Leadership-Skills dazu gebraucht werden, als die Marketing-Führungskräfte selbst? An der Schnittstelle zum Markt stehen sie an der Front der digitalen Revolution und geben den Takt der Transformation im Unternehmen an – beginnend bei der Marketingorganisation. War Marketing früher für Brand Management und Werbung verantwortlich, ist heute sein Aufgaben- und Einflussgebiet breiter und komplizierter, ebenso die Rolle des Chief Marketing Officer (CMO) (The McKinsey Podcast, 2019).**

Um zu erforschen, welchen Einfluss der technologische und gesellschaftliche Wandel auf das Geschäftsmodell, die Kundenbeziehung und die Marketingorganisation hat, interviewten wir die verantwortlichen Chief Marketing Officers (CMOs) oder die äquivalenten Personen in Schweizer Unternehmen. Ausserdem baten wir sie, die Rolle der Experten einzunehmen und die Ergebnisse der quantitativen Umfrage zu kommentieren. Zusätzlich interessierte uns, von ihnen zu hören, ob sich in dieser Phase der digitalen Transformation die Bedeutung der Marketing Rolle auf C-Level verändert hat. Und wenn ja, wie diese ausgestaltet ist.

Es standen uns 14 Marketing-Experten Rede und Antwort (vgl. Tabelle 3). Bei der Wahl der Interviewpartner haben wir bewusst auf eine möglichst breite Auswahl an Branchen, Grössen und Besitzstrukturen geachtet. Auch sind B2B und B2C-Firmen gleichermassen vertreten.

Tabelle 3:

#### ÜBERBLICK DER 14 INTERVIEWPARTNER

Unternehmen	Interviewpartner
Aduno Gruppe	Sandra Ulrich (Mitglied der Direktion, Head Marketing)
AMAG Import AG	Christian Hermle (Director of Group Marketing)
Angst+Pfister Group	Dr. Sandro J. Silverio (Chief Marketing & Sales Officer)
Beldona AG	Nadja Erhart (Head of Marketing)
Création Baumann AG	Dominik Rölli (Mitglied der Geschäftsleitung, Leitung Marketing & Vertrieb)
DER Touristik Suisse AG	André Plöger (Vice President, Corporate Development & Marketing)
Franke Kaffeemaschinen AG	Patrick A. Koller (Chief Marketing & Chief Digital Innovation Officer)
Generali Versicherungen	Mike Fuhrmann (Chief Marketing & Customer Officer, Member of the Executive Board)
Pharmaunternehmen	Barbara Angehrn (Member of the Executive Team, Chief Business Officer)
PwC Switzerland	Jan-Hendrik Völker-Albert (Head of Marketing & Communications)
Raiffeisen Schweiz	Oliver Niedermann (Head of Marketing)
Swisscom (Schweiz) AG	Dirk Wierzbitzki (Mitglied der Konzernleitung, Leiter Geschäftsbereich Products & Marketing)
WWF Schweiz	Gian-Reto Raselli (Mitglied der Geschäftsleitung, Director of Departement Marketing)
Zweifel Pomy-Chips AG	Roger Harlacher (Delegierter des Verwaltungsrates und CEO)

Die Praxisbeurteilung aus Sicht der CMOs beginnt mit einer guten und einer schlechten Mitteilung. Starten wir mit der schlechten: 9 der 14 befragten Interviewpartner bewegen sich in einem stagnierenden Markt. Verdrängungskampf, hohe Wettbewerbsintensität, geänderte Kundenanforderungen und Eintritt neuer Marktteilnehmer gehören zum Alltag.

Die gute Nachricht? Es sind allesamt «Old Economy»-Unternehmen, die sich erfolgreich dieser harten Realität stellen. 6 der 14 Unternehmen, die wir befragen durften, haben bereits das 100-Jahr-Jubiläum gefeiert, das älteste davon ist 125 Jahre, die jüngste der befragten Firmen 11 Jahre alt. Allen Unkenrufen zum Trotz navigieren diese Langstreckenläufer anscheinend geschickt im Zeitalter der digitalen Transformation. Guter Grund also, die Aussagen der CMOs zu analysieren und von ihnen zu lernen.

### 3.2.1 AUSGANGSLAGE: ZUNEHMENDE DYNAMIK UND WETTBEWERBSINTENSITÄT

**Die Digitalisierung hat die Schweizer Unternehmen fest im Griff. Obwohl das Phänomen oftmals als wenig greifbares «Buzzword» klassifiziert wird, sind alle befragten Interviewpartner bestrebt, Lösungen und Massnahmen zu erarbeiten, um mit den veränderten Rahmenbedingungen umzugehen.**

Jedes Interview begann damit, über die aktuelle Phase des Wandels zu sprechen: Voten wie **«Die Bankingbranche befindet sich im Umbruch»** (Raiffeisen), **«das Marktumfeld ist kompetitiver geworden»** (Swisscom), **«Zurzeit durchlaufen wir einen Transformationsprozess»** (Angst+Pfister), oder **«Wir stehen einer neuen Generation Kunden gegenüber»** (Pharma) dominierten den Einstieg.

Gemäss den Interviewpartnern verlangen Kunden immer mehr Leistung, höhere Qualität – am besten zu tieferen Preisen und kürzeren Lieferzeiten. *«Das sind die Marktanforderungen, die möglich werden durch verschiedene Technologien wie Big Data, Assistant Systems, Embedded Systems oder Internet of Things. Zusammen bilden sie die*

*Industrie 4.0 und machen personalisierte Lösungen möglich. Heute konfiguriert sich der Kunde das Produkt selbst und kann durch eine weitere Technologie, z.B. den 3D-Druck, das Produkt selbst herstellen, zu annehmbaren Kosten. Vor der Industrie 4.0 war das unmöglich»*, erklärt Sandro J. Silverio von Angst+Pfister.

Nicht nur im B2B-Umfeld steigen die Anforderungen. Auch ein Beispiel aus dem Mobilfunk zeigt fallende Preise bei steigender Leistung: *«Es verdoppelt sich der Datenverkehr, aber der Umsatz verdoppelt sich nicht. Der Kunde zahlt immer noch den gleichen Rechnungsbetrag, oft sogar weniger»*, so Dirk Wierzbitzki von Swisscom.

Als Beobachter vieler Branchen kommentierte Jan-Hendrik Völker-Albert von PwC den Umbruch wie folgt: *«Wir befinden uns in einer Zeit, die immer dynamischere Veränderung herbeiführt und es notwendig macht, dass sich Unternehmen schneller im Marktumfeld bewegen»*, und erklärt: *«Ein Haupttreiber ist die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Abläufen und damit einhergehend eine ganz neue Form von Wettbewerbsintensität – eine Disruption, die in ganz unterschiedlicher Art und Weise gesamte Märkte, Industrien und Unternehmen komplett umkrempelt.»*

Die Geschwindigkeit und der Grad der Veränderung von Kundenanforderung sind hoch, ebenso das Tempo, mit dem sich neue Technologien zur Digitalisierung und Automation von Prozessen verbreiten.

Die Aussagen der CMOs decken sich also mit den quantitativen Umfragewerten, laut denen 80,2% der Teilnehmenden aktuell eine zunehmende Wettbewerbsintensität und 69,6% eine zunehmende Dynamik in der Unternehmenswelt als Treiber identifizierten. Doch wie steht es um den am zweithäufigsten genannten Treiber «Bedrohung durch agilere Wettbewerber»? 71,7% der Teilnehmer identifizierten diesen Treiber. Stimmen die CMOs dem zu oder gehören sie gar zu den agileren Wettbewerbern? Und steigt neben der Dynamik auch die Komplexität ihres Geschäftsmodells?

### 3.2.2 AUSBRUCH AUS DER ZEITSCHERE

**Der Grossteil der teilnehmenden Unternehmen der quantitativen Umfrage positioniert sich im kritischen Bereich der Zeitschere (vgl. Abb. 1, Seite 9). Das heisst, dass sie sich in einer Situation befinden, in der sie (aufgrund der zunehmenden Dynamik) weniger Zeit zur Verfügung haben, als sie (aufgrund der wachsenden Komplexität) eigentlich benötigen würden. Wie betroffen sind die befragten CMOs?**

Die Interviewpartner bestätigen, dass die oben beschriebenen Faktoren wie kompetitiver Markt, hohe Kundenanforderungen und das steigende Tempo der neuen Technologien von Unternehmen eine schnelle Aktions- und Reaktionszeit verlangen. Auch werde das Marktgeschehen komplexer. Je nach Branche unterscheidet sich jedoch der Grund für die Komplexität. Banken, Versicherungen und Pharma befinden sich z.B. in Märkten, deren Leistungsentwicklung oder -erbringung durch den Staat reguliert sind, für andere Branchen dominieren andere Treiber die Komplexität, z.B. die individuelle Gestaltung von Produkten oder Dienstleistung. D.h. auch die Interviewpartner sehen sich von zunehmender Dynamik und Komplexität betroffen – aber nicht alles im gleichem Ausmass.

Doch wie antworten die Interviewpartner auf die Frage, ob sie schnell genug reagieren können oder ob sie sich im kritischen Bereich der Zeitschere befinden?

Die Antworten fielen unterschiedlich aus. Einige bejahten diese Situation und positionierten sich dort. D.h. ihnen fehlt in gewissen Situationen genügend Reaktionszeit. Dabei kommt es bei der Reaktionszeit im Grunde auf zwei Punkte an. Um es in den Worten von Sandro J. Silverio von Angst+Pfister zu formulieren: a) Die richtige Entscheidung zu treffen, also die Qualität der Entscheidung. Und b) dies in einer vernünftigen Zeit. Je komplexer die Ausgangslage, desto mehr gilt es abzuwägen und dann braucht man automatisch länger. Aber es nützt nichts, die beste Entscheidung zu fällen, wenn diese zu spät kommt.

*Ergo: Das Unternehmen, welche die besten Entscheidungen am schnellsten fällt, ist am erfolgreichsten. Daher ist die Reaktionszeit wichtig und das eigene Geschäftsmodell darauf auszurichten.»*

Die Interviewpartner, die sich im kritischen Bereich der Zeitschere positionierten, begründen die fehlende Agilität mit den bestehenden Strukturen, wie Sandra Ulrich von der Aduno Gruppe: *«Mit dieser Problematik sind wir auch konfrontiert. Ich denke, wenn man ein alteingesessenes Unternehmen ist, dann hat man die Agilität noch nicht.»*

*«Es liegt in der Natur der Sache, dass die Menschen, die schon länger dabei sind, mehr Mühe haben, wenn etwas schnell und abrupt geändert werden muss. Es wird immer schneller, die Dynamik und die Komplexität steigen auch in unserer Branche. Wir kämpfen gegen Grossfirmen wie die IKEA, die das in ihrer DNA haben»,* so Dominik Röllli von Création Baumann.

Einige Interviewpartner schätzten ihre Lage weniger kritisch ein: Jan-Hendrik Völker-Albert von PwC zum Beispiel: *«Wir können als Firma innerhalb einer 24-h-Frist Entscheidungen zu allen Themen treffen, da wir sehr ›lean‹ aufgestellt sind und kurze Entscheidungswege haben.»*

Die folgende Aussage von Nadja Erhart von Beldona geht noch einen Schritt weiter und zieht die Umsetzung der Entscheidung mit in die Reaktionszeit ein: *«Wir können sehr reaktiv sein. Wir können recht schnell Entscheidungen treffen, weil wir nicht sehr hierarchisch sind und die Umsetzung dementsprechend Priorität bekommt.»*

Die pointierte Meinung von Gian-Reto Raselli vom WWF dreht den Spieß gar um: *«Das Lamento betreffend Komplexität und Reaktionszeit finde ich übertrieben. Mit zunehmenden Daten und neuen Technologien kann man mit der Komplexität besser umgehen. Früher mussten wir viel mehr Entscheide treffen ohne Datenbasis – das war schwieriger und komplexer.»*

Und Roger Harlacher von Zweifel doppelt nach: *«Als Unternehmung müssen wir aufpassen, nicht von einer Hektik erfasst zu werden. D.h. wir müssen reflektieren – haben wir das richtige Thema gewählt, ausgearbeitet und überzeugt die Leistung? Muss man wirklich immer und überall dabei sein? Es gibt einige Themen, da waren wir nicht die ersten, manchmal waren wir die zweiten, oder sogar die dritten, aber wir haben es dennoch geschafft, vielleicht einfach überzeugender.»*

In Zeiten des Wandels wird Reaktionszeit und damit die Agilität des Unternehmens in den Augen der CMOs wettbewerbskritisch, ohne dabei aber in Aktionismus und Hektik zu fallen. Als Basis für die geforderte Agilität sehen die CMOs neue agile Unternehmensstrukturen, eine kompromisslose Kundenorientierung, den Einsatz moderner Technologien und das Nutzen aller verfügbaren (Kunden-) Daten. Zusätzlich bringen sie die Marke und deren konsistente Führung ins Spiel. Alles Disziplinen, bei denen Marketing eine zentrale Rolle spielt.

### 3.2.3 TREIBER: HERAUSFORDERUNG ODER WERKZEUG FÜR TRANSFORMATION?

**Die quantitative Umfrage untersuchte, welche technischen, kundenzentrierten und marktorientierten Treiber für Schweizer Unternehmen aktuell oder in Zukunft eine Herausforderung darstellen. Ausserdem wurde gefragt, wie wichtig die (unternehmerischen) Fähigkeiten sind, um diese Herausforderungen in passender Geschwindigkeit zu realisieren. Über 90% bezeichnen das als wichtig oder sehr wichtig, aber nur die Hälfte sieht sich aktuell in der Lage, in der benötigten Geschwindigkeit zu reagieren. Wir nutzten die qualitativen Gespräche mit den CMOs, um tiefer auf ausgewählte Treiber einzugehen und mehr darüber zu erfahren, wie sie sich auf diese Treiber einstellen.**

#### Technologische Treiber & Digitalisierung

Die beiden in der quantitativen Umfrage am häufigsten genannten Treiber «zunehmende gesellschaftliche Digitalisierung» und «neue, internetbasierte Technologien» erhielten

Zuspruch von allen Interviewteilnehmern. Auch der am dritthäufigsten genannte Treiber «Big Data und Advanced Analytics» wurde von allen Interviewpartnern kommentiert, jedoch wird der Einfluss dieses Treibers unterschiedlich wahrgenommen. In drei Unternehmen ist der Umgang mit Big Data bereits zum Standard geworden, während die anderen Unternehmen entweder erst begonnen haben oder dabei sind, gezielt mit Daten zu arbeiten.

Die anderen Treiber wurden unterschiedlich gewichtet. Für Industrieunternehmen sind viele der technologischen Treiber kein Fremdwort mehr und werden zur Automatisierung von Fertigungsprozessen eingesetzt. Unter dem Stichwort Industrie 4.0 werden Sourcing, Produktion, Lagerhaltung oder Logistik digitalisiert.

Diese Studie bezieht sich im Weiteren auf die Digitalisierung der Kundenschnittstelle resp. aller kundenorientierten Prozesse. Bei diesen spielen die Treiber «Explosion der Kanäle» und «Automatisierung von Kommunikationsprozessen» eine wichtige Rolle. Die Abbildung der Omnichannel-Welt ist vor allem für die Unternehmen im B2C-Geschäft eine grosse Herausforderung.

«Die Digitalisierung ist bei uns nicht nur ein Effizienz-Case. Unsere Kunden wollen einfach alle Kanäle nutzen. Die Herausforderung besteht darin, diese zusammenzubringen, kanalübergreifend.»

Oliver Niedermann, Raiffeisen Schweiz

Die Komplexität einer Omnichannel-Strategie besteht darin, dass jeder Kanal finanziert und betrieben werden muss, dazu Personen mit passenden Skills gefunden werden und die passenden Daten und Inhalte kanalübergreifend zur Verfügung stehen müssen. Dafür bietet die Automatisierung von Kommunikationsprozessen die Antwort auf die von Konsumenten gewünschte Personalisierung.

### **Kundenzentrierte Treiber: Kundenerwartungen und -anforderungen**

Vorab: Konsumenten haben sich emanzipiert. Kunden und Kundinnen sind besser informiert, kompromissloser bei schlechtem Angebot oder fehlendem Service, langweilen sich schnell und sind weniger loyal. Die befragten CMOs sind sich einig, dass sich die Grundbedürfnisse der Kunden verändert haben.

«Unser Leben ist digital.  
Wir erwarten eine ganz andere  
Customer Experience und  
wollen dafür nichts bezahlen.  
Wir befinden uns in einer  
Zeit, in der die Kunden  
selbst Autoren sind und  
sich nicht mehr von Firmen  
beschallen lassen.»

Mike Fuhrmann, Generali Versicherungen

Konsumenten sind digital unterwegs und informieren sich online – auch oder gerade bei teuren Produkten wie Autos oder Lingerie der Luxusklasse, wo die Kaufentscheidung immer auch mit dem Risiko verbunden ist, sich für das Falsche zu entscheiden. Alle Informationen sind frei verfügbar in Internet: Herstellerwebseite, Produkt-Konfigurationen, Testseiten und Blogs. *«Es gibt die Kundinnen, die genau wissen, was sie wollen. Sie haben alle Informationen online gesucht und die Produkte verglichen. Sie kommen mit einem ganz spezifischen Mindset in den Laden oder in den E-Shop und suchen nach dem einen Produkt, das ihr Bedürfnis stillt»*, sagt Nadja Erhart von Beldona. Dasselbe gilt für die Automobilbranche. Bis die Interessentin oder der Interessent sich beim Unternehmen ihrer Wahl meldet, ist der Entscheidungsprozess oft schon weit fortgeschritten. Erst ganz am Ende der Customer Journey wird bei Bedarf der Fachhandel konsultiert, das gewünschte Produkt angefasst oder probegefahren – dem Mitarbeiter bleibt wenig Handlungsspielraum, die Entscheidung zu beeinflussen.

Im B2B-Geschäft verhält es sich nicht anders als im B2C-Geschäft. Sechs Interviewpartner beschreiben, wie Interessenten die Erfahrungen aus dem privaten Bereich in den Geschäftsalltag übertragen resp. von der einen führenden Branche, z.B. Retail, in die nächste oder gar von einem E-Commerce-Unternehmen wie Amazon oder Zalando auf jedes andere. *«Der Verbraucher überträgt die beste Experience, die er hat, schnell auf die anderen Industrien. Warum soll das, was ich bei Amazon bekomme, nicht auch in der Reisebranche funktionieren? Warum muss ich hier tausend Abstriche machen?»*, erklärt André Plöger von DER Touristik.

Und in Zukunft? Komplexität und Dynamik steigen weiter an! Die Interviewpartner sind sich einig, dass die Erwartungshaltung der Konsumenten bezüglich personalisierter Angebote und hoch individueller Kommunikation weiter zunimmt. Die Komplexität der Produkte und Dienstleistung steigt. Konsumenten werden aus zig Bausteinen ihre Wunschleistung konfigurieren und im Bedarfsfall anpassen wollen. Die Reaktionszeiten werden immer kürzer, da der



Wettbewerb nicht nur aus der angestammten Branche stammt, sondern auch von neuen Marktteilnehmern ausgehen wird, die mit neuen Ideen, neuen Technologien und einem Selbstverständnis im Umgang mit Daten ausgestattet sind, von dem bestehende Marktteilnehmer derzeit träumen.

#### MARKTORIENTIERTE TREIBER:

##### NEUE PLAYER IM MARKT

**Die Wettbewerbsintensität wird auch von neuen Marktteilnehmern angeheizt. Auf die Lösung eines einzigen Kundenbedürfnisses fokussierte Startups, die agil und unverkrampft mit Daten und Software neue Geschäftsmodelle entwickeln; Fintechs zum Beispiel. Aber auch grosse etablierte Unternehmen, die ihre bestehenden Kundenbeziehungen nutzen, um in angrenzende Branchen einzudringen, setzen bestehende Marktteilnehmer unter Druck.**

Als Beispiel für neue Player nennt Christian Hermle von AMAG den Autovermieter Sixt, der damit begonnen hat, Autos zu verkaufen, und so zum direkten Konkurrenten wird. Als Grosskunde geniesst Sixt gute Konditionen bei den Herstellern und nutzt sie, um preissensitiven Konsumenten über ihre Online-Plattform Standardmodelle anzubieten.

Nicht nur die Automobil-Branche wird vom (internationalen) E-Commerce herausgefordert, in der Fashion-Industrie geben Zalando & Co. schon lange den Takt vor. Aber auch die Vertreter von Versicherung und Reisen wappnen sich für den zukünftigen Markteintritt von Unternehmen wie Google oder Amazon. Den Superstars wird zugetraut, jede Industrie aus dem Gleichgewicht zu bringen. Aussagen wie: «*Wenn sich Google dazu entscheidet, Reisen zu verkaufen...*» oder «*Wenn Amazon sich dazu entscheidet, Versicherungen zu verkaufen...*» lassen erkennen, wie stark der zu erwartende Gegenwind sein wird.

Nicht jeder neue Player ist automatisch auch ein disruptiver Wettbewerber. Vier Interviewpartner erkennen in Startups eine Wachstumschance: einen Kollaborationspartner, eine Investitions-Chance oder einen Transformations-Katalysator für die eigene Belegschaft. In extra dafür geschaffenen Abteilungen oder Divisionen wird gezielt nach neuen digitalen Geschäftsideen gescoutet oder in Startups investiert. Beispielsweise wurde bei AMAG das Innovation and Venture LAB 2018 gegründet; bei Generali arbeiten in der Innovation Garage interne Projektteams Seite an Seite mit Startups.

«Unser Ziel ist es, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, welche unabhängig von unserem normalen Business funktionieren. Im Prinzip kleine Schnellboote, die neben dem Tanker herfahren.»

André Plöger, DER Touristik Suisse AG

Zusammenfassend ist zu sagen, dass alle befragten Unternehmen in irgendeiner Weise von den Treibern betroffen sind – sich aber nicht machtlos ausgeliefert fühlen. In den Gesprächen wird klar, dass sich die Interviewpartner der aktiven Auseinandersetzung mit den neuen Voraussetzungen verschrieben haben.

### 3.2.4 MODERNES MARKETING ALS TAKTGEBER DER TRANSFORMATION

**Die geforderte Agilität von Unternehmen kommt nicht ohne Transformation aus und die Voraussetzung dafür ist der Wille, die viel zitierte Kundenorientierung in die Tat umzusetzen. Dazu braucht es agile Strukturen, eine offene und lernwillige Kultur, die Fähigkeit zur Kollaboration mit internen und externen Partnern, das Verständnis von Analytik und Tools und die richtigen Zielsysteme.**

Die quantitative Umfrage zeigt, dass Kundenorientierung nach wie vor im Unternehmen verankert ist – in der Werthaltung und der Unternehmensstrategie –, jedoch die Umsetzung in den Prozessen oder in der Struktur hinterhinkt. Nun gilt es, diese Umsetzung anzutreiben, wobei Marketing dabei an der Schnittstelle zu den Kunden den Lead übernehmen kann.

Die Voraussetzung für die Transformation ist gemäss der Mehrheit der Interviewpartnern ein Umdenken, das auf allen Stufen der Unternehmung stattfinden muss und von ihnen explizit im C-Level angetrieben wird. Folgende Transformationsprozesse sind im Gang:

- Von einer produktorientierten Innensicht zur kundenzentrierten Aussensicht
- Von Produktlieferanten zu Lösungs- und Serviceanbietern
- Von technisch machbarer zu für Kunden mehrwertstiftender Innovation
- Von Produktwerbung zum Dialog auf Basis von relevanten Themen
- Von «one size fits all»-Kampagnen zur personalisierten Kommunikation

#### Was bedeutet das für die Rolle des CMO?

Die Rolle verändert sich, weg vom Ausführungsorgan, vom Vermarkten der entstandenen Produkte hin zur Definition und Vorgabe der strategischen Richtung, in die sich das Unternehmen bewegt.

«Unternehmen werden in einer digitalen Welt, in der sich Leistungen immer mehr annähern und die Beziehung zum Kunden zum wettbewerbskritischen Faktor werden, immer marketing-getriebener.»

Jan-Hendrik Völker-Albert, PwC Switzerland

Standen früher Markenführung und Werbung im Vordergrund, übernehmen moderne CMOs heute die Mitverantwortung für Wachstumsziele.

Die aktuellen **Herausforderungen** der befragten CMOs zielen in dieselbe Richtung (Reihenfolge nach Anzahl Nennung, ähnlich gelagerte Herausforderungen zusammengefasst):

1. **Orientierung:** Nach innen eine klare Vision kommunizieren und Richtung vorgeben, nach aussen eine starke Marke etablieren
2. **Umdenken:** Peers im C-Level sowie Mitarbeiter in der Organisation auf die digitale Reise mitnehmen
3. **Technologie & Daten:** Die richtigen Tools finden und einsetzen, um die Digitalisierung der Kundenbeziehung und die Automatisierung des Marketings voranzutreiben; neue Absatz- und Kommunikationskanäle bedienen und in eine Omnichannel-Welt integrieren
4. **Führung:** die richtigen Leute finden und halten, Mitarbeiter befähigen und ausbilden, Veränderungsbereitschaft unterstützen
5. **Kommunikation:** Interne Kommunikation, Vernetzung auf C-Level, Budgets sichern



### 3.2.5 DIGITALISIERUNG ALS ENABLER FÜR KUNDENORIENTIERUNG UND NEUE GESCHÄFTSMODELLE

**Aus Sicht der Hälfte der Interviewpartner ist die Digitalisierung nicht nur Verursacher von Komplexität, sondern unterstützt die Unternehmensführung in der Umsetzung der Herausforderungen. Die Digitalisierung wird als Teil der Lösung, als Enabler und Katalysator identifiziert, lässt Differenzierungsmerkmale und neue Dienstleistungen entstehen und ebnet den Weg zur individuellen Kundenkommunikation.**

«Digitalisierung ist eine Chance, um uns mit mehrwertstiftenden Services zu differenzieren, interne Prozesse effizienter auszusteuern und das Kundenverhalten besser zu verstehen.»

Patrick A. Koller, Franke Kaffeemaschinen

Hier einige Beispiele aus den befragten Unternehmen:

- Weltweite Anpassung von Verträgen in Sekundenschnelle über die Blockchain
- Höhere Auslastung von (Kaffee-)Maschinen dank Vernetzung (IoT)
- 7/24 Self-Service Kundenservice-Plattform
- VR- und AR-Technologien als Absatzkanal
- Kundenkommunikation, die sich anfühlt, wie wenn man mit der Freundin spricht

Allen Beispielen gemein ist die Orientierung am Kundennutzen. Unternehmen, die der Kundenorientierung und Kundennähe einen hohen Wert beimessen, sind erfolgreicher (vgl. Kapitel 2.3), doch welche Signale deuten auf eine Umsetzung, eine Verankerung im Unternehmen hin? Wir haben nachgefragt, ob Anreizsysteme und Marketingbudgets die strategischen Ziele auch operativ unterstützen.

#### Messungen

Die Interviews lassen keinen allgemeinen Trend erkennen, wenn es um die Messung von Marketingernfolg geht oder das Definieren von Anreizen für Mitarbeiter, die qualitative Kriterien inkludieren wie z.B. Kundenzufriedenheit. Zwar ist die Erfolgsmessung von reinen Online-Kampagnen in den befragten Unternehmen professionell aufgestellt und trägt dazu bei, diese durch A/B-Tests zu optimieren und den ROI des eingesetzten Kapitals zu messen, jedoch haben alle Firmen gleichzeitig auch noch Offline-Aktivitäten wie Plakate, Sponsoring, Events oder Ähnliches im Einsatz, deren Effekte weitaus schwieriger zu messen sind.

Aus diesem Grund sind die befragten CMOs daran oder bestrebt, diesen Umstand zu verbessern. Einerseits Zielsysteme zu definieren und die analytischen Werkzeuge aufzubauen und andererseits in den Teams das Verständnis zu etablieren, dass jede Aktivität einen Erfolgsbeitrag leisten muss.

«Marketing muss ein besseres technologisches Wissen und IT-Verständnis haben, um Kampagnen zu messen und Performance Tracking zu machen. Damit Werbung nicht nur eine Ausgabe ist, sondern ein Investment. Dann wird Budgetierung zu einem Planungsdialog über Wachstumsfelder.»

Patrick A. Koller, Franke Kaffeemaschinen

Der Net Promoter Score (NPS) ist das am meisten genutzte Instrument unter den befragten Firmen. DER Touristik nutzt das Feedbacktool professionell, um positive und negative Kundenstimmen in das Unternehmen hineinzutragen und so Produkte und Prozesse zu verbessern. Die negativen Antworten auf die offene Frage werden dem CEO jeden Monat vorgesetzt. Für die Mitarbeiter wird das Customer-Feedback über diverse Monitore in Büros und der Cafeteria sichtbar. Auch bei Swisscom hat der NPS einen hohen Stellenwert und ist in den Zielsystemen der Führungskräfte verankert.

Interviewpartner, die wachsende Budgets verzeichnen, sind oft mitten in der Entwicklung digitaler Services oder Kundenschnittstellen. Die Budgets widerspiegeln dann die Ausgaben für grosse IT-Projekte oder den wachsenden Bedarf an Erfassung und Verarbeitung von Kundendaten und deren intelligente Nutzung.

### Marketing-Budget

Die Interviews bestätigen das Resultat der quantitativen Umfrage (vgl. Abb. 18, S. 34). Bei der Mehrheit der befragten Unternehmen ist die Höhe des Budgets gleichbleibend, bei einigen steigt es, bei anderen sinkt es – und das sogar ganz bewusst. Wie beispielsweise bei Mike Fuhrmann von Generali: *«Ich räume auf: weg von der grossen teuren Jahreskampagne, hin zur ›always on‹-getriebenen, automatisierten Online-Lead-Generierung. So können wir den Kunden besser entwickeln, dem Aussendienst besser qualifizierte Leads liefern und Kampagnenerfolge anhand definierter KPIs zielgerichteter messen.»*

### 3.2.6 WELCHE FÄHIGKEITEN BRAUCHT DIE NEUE MARKETINGORGANISATION?

**Bei der Frage nach den Voraussetzungen, um erfolgreich in dieser digitalen Welt zu agieren, zeigen alle Antworten in eine Richtung: Die Transformation der Marketingorganisation hin zu agilen «digitalen» Teams, die sich auf das Lösen spezifischer Kundenbedürfnisse fokussieren. In den meisten Fällen laufen diese Teams neben der klassischen Marketing-Organisation her – zumindest zu Beginn der Transformation – und zeichnen sich wie folgt aus:**

- Agile Arbeitsmethoden
- Ein hohes Verständnis für neue Technologien
- Die Kombination von Analytics und Kreativität
- Re-Allokation von Budget von Offline- zu Online-Massnahmen
- Der Anspruch, den Erfolg jeder Aktion zu messen
- Kollaboratives Zusammenarbeiten interdisziplinärer Teams

«Mit den digitalen Themen ändert sich die Arbeitsweise. Wir können nicht klassisch arbeiten, wir müssen in interaktiven Teams arbeiten. Agilität und Scrum liegen an der Tagesordnung.»

Sandra Ulrich, Aduno Gruppe

### Agile Teams mit einem gemeinsamen Ziel

In mehreren befragten Unternehmen finden neue, agile Arbeitsmethoden Einzug und transformieren die übliche Vorgehensweise des klassischen Marketings, beispielsweise im Bereich von Kampagnen. Statt wie üblich 2 grosse Kampagnen im Jahr zu stemmen, entstehen spezifischere, digitale «always on»-Kampagnen, die dauernd getestet und optimiert werden.

### Einsatz von Software

Nahtlose Customer Journeys und personalisierte Kommunikation können nicht ohne Kundendaten und automatisierte Prozesse umgesetzt werden. D.h. IT-Kenntnisse, analytische Fähigkeiten und umfangreiche Datenstrategien sind Pflicht, die enge Zusammenarbeit mit der IT logisch.

«In Zukunft werden IT- und Technologie-Experten, die fähig sind das Business zu verstehen, das Marketing übernehmen.»

Gian-Reto Raselli, WWF Schweiz

### Kombination von Analytics und Kreativität

Die fortschreitende Digitalisierung der Kundenbeziehung unterstützt datengetriebene Marketingteams.

«In den Teams braucht es neben dem qualitativen Element auch das quantitative. Menschen, die Umsatzprognosen erstellen können, die sich Treiber ausdenken können, die das auch quantitativ messen können. Customer Insights werden immer wichtiger. Das ›Warum‹ etwas passiert und ›Wieso‹. Marktforschung zu machen ist das eine, aber das ›so what‹ herauszuziehen, ist das Schwierige.»

Barbara Angehrn

### Budget-Shift: von analogen in elektronische Kanäle

Die Verschiebung von analogen Massnahmen zu elektronischen ist nicht mehr aufzuhalten. Jeder Interviewpartner ist dabei, Ressourcen in die Kanäle zu verschieben, wo Interaktion stattfinden kann. **«Heute machen wir 80 Prozent unserer Kampagnen online»** (Création Baumann), oder **«das Wachstum findet bei uns im Bereich Online und Social statt»** (DER Touristik) und **«der Shift von menschlicher Interaktion zu den digitalen Oberflächen ist voll im Gang»** (Swisscom). Was aber nicht heisst, dass die analogen Kanäle nicht mehr bedient würden – und zwar bei B2B und B2C.

### Anspruch, Marketing-ROI zu messen

Nicht alle befragten Unternehmen messen alle Marketingaktivitäten. Bei gewissen analogen Kampagnen wäre es gemäss Interviewpartner illusorisch zu denken, dass die direkte Wirkung messbare wäre. Was klar ist: Je digitaler die Kampagnen, desto klarer der Effekt.

### 3.2.7 ABSORPTION:

#### WICHTIGER WETTBEWERBS-VORTEIL

**Agile Arbeitsmethoden, neue Kommunikations- und Absatzkanäle, die Gleichzeitigkeit von Online- und Offline-Massnahmen – allesamt Abweichungen von herkömmlichen Arbeitsweisen und Inhalten klassischer Unternehmen und Marketingabteilungen. Wie werden diese neuen Fertigkeiten erworben?**

Die Ergebnisse der quantitativen Umfrage zeigen deutlich die Bedeutung der absorptiven Fähigkeiten für den Unternehmenserfolg. Doch wie beurteilen die CMOs die absorptiven Fähigkeiten ihrer Unternehmen? Interessanterweise schätzten sie die absorptiven Fähigkeiten der eigenen Abteilung oft besser ein als die des Gesamtunternehmens, was wiederum ein Hinweis dafür sein könnte, dass die Marketingorganisation die Transformation des Unternehmens vorantreibt.

- Technologien werden eingeführt, um effektiver zu arbeiten
- Marketingbudgets beinhalten einen wachsenden Anteil für Software
- Mitarbeiter werden angehalten, sich zu informieren und das Wissen zu teilen
- Konferenzen werden besucht und interne Schulungen durchgeführt
- Innovationslabs werden gegründet

Swisscom hat «Lernen» in der Beurteilung der Führungskräfte verankert, also die absorptiven Fähigkeiten durch Zielsysteme motiviert. PwC animiert Mitarbeitende mit der Idee «disrupt yourself» dazu, den holprigen Weg zum Gipfel zu nehmen und bei der Arbeit kontinuierlich dazuzulernen, vorausgesetzt, man probiert neue Wege aus. Diese Meinung unterstützt auch Gian-Reto Raselli vom WWF: *«Erst die Bereitschaft, aus der Komfortzone herauszukommen, führt zu einem Lernprozess.»*

Bei allen Massnahmen sind sich die Führungskräfte einig, dass die absorptiven Fähigkeiten korrelierten mit dem Willen zur Veränderung und somit das Thema eine wichtige Führungsaufgabe ist. Insbesondere der bereichs- oder abteilungsübergreifende Austausch muss gefordert, gefördert und vorgelebt werden. Noch sind Silos allgegenwärtig.

### 3.2.8 KOLLABORATION: ZUSAMMENARBEIT MIT INTERNEN UND EXTERNEN PARTNERN ALS WEG ZUM ERFOLG

**Agilität verlangt Flexibilität. Flexibilität in der Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern, um Herausforderungen in der gewünschten Geschwindigkeit zu lösen. Die kollaborativen Fähigkeiten eines Unternehmens bestimmen darüber, wie einfach Informationen fliessen resp. wie schnell und wie gut die Lösungen werden.**

In den Interviews mit den CMOs kommen die kollaborativen Fähigkeiten immer wieder zur Sprache. Mit anderen Firmen und Organisationen zusammenzuarbeiten hat hohe Priorität. Informations- und Kompetenzaustausch, Zugang zu Kunden,

Aufbau von Markenwerten, gemeinsame Content-Strategie, bessere Produktentwicklung sind alles gute Gründe für die interorganisatorische Zusammenarbeit. Das Reise-Startup Ochsner Kuoni Sports ist zum Beispiel die gezielte kollaborative Antwort auf die Megatrends «Gesundheit» und «Sport».

Kleinere Unternehmen wie Beldona oder Zweifel gehen ganz bewusst Co-Branding-Konzepte mit anderen Anbietern ein, um ihr Angebot zu erweitern oder die Markenwerte mit neuen Inhalten aufzuladen, wie es zum Beispiel Beldona macht: *«Wir haben eine ganz klare Co-Branding-Strategie. Wir arbeiten eher mit kleinen Schweizer Firmen zusammen, Experten auf ihrem Gebiet. So können wir Geschichten erzählen und Glaubwürdigkeit kreieren.»* Auch Roger Harlacher von Zweifel arbeitet seit vielen Jahren mit Co-Branding-Konzepten im Snack-Bereich: *«Wo andere mehr im Silo waren, waren wir offener.»*

In der Pharmabranche ist die Kollaboration mit Forschungsgemeinschaften, Patientengruppen, Gesundheitsbehörden und den Ärzten extrem wichtig. Diese geben Feedback von aussen und stellen sicher, dass der eingeschlagene Weg erfolgversprechend ist. So meint Barbara Angehrn: *«Oftmals können Kunden die besten Marketing-Botschaften zum Produkt formulieren, man muss einfach zuhören wollen. Nur hat man das nicht immer gern, was man hört, und zieht trotzdem sein eigenes Ding durch, nur um später zu merken, dass es so nicht funktioniert.»*

Die intraorganisatorische Zusammenarbeit wird in den Interviews auch als wichtig erachtet, scheint aber viel schwieriger umzusetzen und in der Kultur verankerbar. Typisch schweizerisch «Gärtlidenken» genannt, taucht das Thema in den Interviews immer wieder auf.

Einige Unternehmen haben aktiv Massnahmen ergriffen. So André Plöger von DER Touristik: *«Wir haben vor 1,5 Jahren ein Projekt gestartet, das heisst ‚Gärtlidenken auflösen‘. Anfänglich wollten wir keine Subkultur erlauben, sondern eine Hauptkultur etablieren. Das war nicht der richtige Ansatz. Wir unterstützen nun Subkulturen – wie in einem Schrebergarten. Wichtig ist dabei, dass die Zäune tief bleiben.»*

*Man sollte freundlich zum Nachbarn gehen, sich über den Zaun in die Augen schauen, miteinander Kaffee trinken und reden können. Dieses Projekt nimmt nun eine gewisse Dynamik an und ist ein Stück weit geprägt vom Marketing.»*

Angst+Pfister ist eine Matrixorganisation, somit sind intra-organisatorische Zusammenarbeit und Abstimmung sehr wichtig. Dies dient dem Ziel, alle Mitarbeiter auf ein Ziel zu fokussieren.

Marketingabteilungen bringen betreffend Kollaboration eigene Herausforderungen mit: Das breite Aufgabengebiet und die zunehmende Spezialisierung zwingen zur Kollaboration mit anderen Bereichen im Unternehmen – wie zum Beispiel der IT, aber auch innerhalb der Marketingorganisation. Gian-Reto Raselli vom WWF beschreibt, wie die Schwierigkeit der Zusammenarbeit mit steigender Komplexität der Herausforderung zunimmt. Selbstorganisation wird wichtig, da ein starres und kontinuierliches Arbeiten nicht mehr funktioniert. Auch Mike Fuhrmann von Generali baut Strukturen ab: *«Wir brauchen keine alten Meeting-Strukturen und Abstimmungs-Hierarchien mehr. Bei Generali setzen wir auf agile Projekt-Teams, die abteilungsübergreifend an Lösungen zusammenarbeiten. Unser Programm heisst «Smart Working».*

«Wir müssen kommunizieren, dass Teamwork entscheidend ist. Silos sind ein grosser Verlust. Entweder wir gewinnen oder verlieren zusammen. Dieses Bewusstsein müssen wir schulen.»

Gian-Reto Raselli, WWF Schweiz

## EXTERNE PARTNER UND OUTSOURCING

**Es liegt in der Natur von Marketingabteilungen, mit externen Partnern zusammenarbeiten. Früher waren es grosse Werbeagenturen, heute sind es eher Ökosysteme an Spezialisten-Agenturen. Um dem dynamischen Marktumfeld zu begegnen und die agile Arbeitsweise zu ermöglichen, tendieren Marketingorganisationen jedoch eher zum Insourcing. Sie investieren die Ressourcen in eigene Teams, damit sie schneller reagieren können. Denn gerade die Kommunikation in den sozialen Medien muss schnell sein und gleichzeitig den Markenwerten entsprechen.**

Die Fülle und Breite an Marketingaufgaben ist fast nur mit internen und externen Partnern lösbar. Sind die Kompetenzen nicht im Unternehmen verfügbar, wird auf externe Agenturen – meist Spezialisten-Agenturen zurückgegriffen. *«Wir arbeiten mit vielen spezialisierten Agenturen zusammen. Ziel es aber, einiges zu insourcen. Alles ist nicht sinnvoll, aber ein grosser Teil schon. Je neuer das Gebiet, desto mehr nutzen wir externe Agenturen für den Aufbau, bis die Organisation schrittweise aufgeholt hat»,* so Oliver Niedermann von Raiffeisen.

Anders bei kleineren Firmen wie Beldona oder Création Baumann. *«Bei der Wahl der Agentur schauen wir auf eine gute Partnerschaft, mit dem Ziel, möglichst langfristig zusammenarbeiten zu können»,* sagt Dominik Rölli.

Interessant ist auch die Entstehung neuer Modelle der Zusammenarbeit, die eher als Co-Creation denn als Lieferant-Agentur-Beziehung beschrieben werden kann. Im Co-Creation-Ansatz erhält die Agentur gemäss Oliver Niedermann von Raiffeisen nicht mehr ein klassisches Kampagnen-Briefing und setzt dieses dann um, sondern arbeitet in einem 24-Stunden-Online-Umfeld täglich eng mit dem Kunden zusammen. Entwickelt Content und Posts, trackt diese, macht A/B-Tests und optimiert, kreiert neue. Diese neue Form der Zusammenarbeit verlangt Anpassung auf beiden Seiten – von Agentur- und Marketingmitarbeitern.

Bei AMAG verändert sich auch die Art und Weise, wie Agenturen vergütet werden. Sie werden an ihrem Beitrag zur Zielerreichung gemessen und dementsprechend vergütet. So Christian Hermle: *«Wir haben mit verschiedenen Agenturen nicht nur fixe Honorare vereinbart, sondern auch einen flexiblen Incentive-Teil, sogenannte Performance-related Incentive Payments (PRIP)»*. In Zukunft werden solche neuen Formen der Zusammenarbeit und Vergütung zunehmen.

### 3.2.9 KRITISCHE WÜRDIGUNG DER CMO-ROLLE FRÜHER UND HEUTE

**Aus Sicht der CMO beginnt der Wandel der Unternehmen an der Schnittstelle zum Markt: dem Marketing. Lange am Ende der Wertschöpfungskette als operatives Ausführungsorgan eingesetzt, übernehmen die CMOs heute die Mitverantwortung für Wachstumsziele und den strategischen Lead in der Transformation des Unternehmens. Dank der Nähe zum Kunden sitzen sie an der Quelle der wettbewerbskritischen Kundendaten und setzen diese gezielt ein, um Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Sie digitalisieren jeden Punkt der Customer Journey, um im Wettbewerb mit den führenden E-Commerce-Playern mitzuhalten.**

Die ursprünglichen Machtverhältnisse verschieben sich in der C-Suite. Während IT und Marketing aufholen, verlieren Sales und Finance (C-Level & IMPLEMENT Consulting Group, 2018) leicht und unterstützen dabei den Wandel von Produktions- und Sales-orientierten zu Marketing- und dienstleistungsorientierten Unternehmen.

Doch muss die oder der moderne CMO diese neue Definition beweisen, noch besteht viel Skepsis. Lange war Marketing nur für das P «Promotion» verantwortlich und hat sich der Schatztruhe bedient, ohne sich messen zu lassen. Grosse, teure Kampagnen entzückten dabei eher die Kreativagentur als den CFO. Heute geht es darum, die Kundenbeziehung über den gesamten Life Cycle aktiv zu gestalten und dabei Entscheidungen quantitativ fundiert zu treffen.

Die CMO-Rolle ist mit dieser Entwicklung breiter geworden, umfasst immer mehr, oft sehr technische Aufgabengebiete. Zu den klassischen sind in den letzten Jahren neue Themen dazugekommen oder überproportional wichtiger geworden. Die Ergebnisse des CMO Survey 2019 von Christine Moorman von der Duke University (The CMO Survey, 2019) deuten in dieselbe Richtung: Marketing ist nicht nur verantwortlich für Digital Marketing, Social Media oder gar E-Commerce (in 31,8% der Firmen), sondern auch für Marketing Analytics, Marketing Research und Lead-Generierung (65,2%) und Umsatzwachstum (43,4%) oder Innovation (32,8%).

Um der neuen Rolle gerecht zu werden, braucht es moderne CMOs, die die Funktion in der ganzen Breite ausfüllen können. Aus den 14 Interviews gehen dazu folgende Erfolgsfaktoren hervor:

- Das Umdenken zu mehr Kundenorientierung im C-Level verantworten und dazu ein daten-getriebenes Vorgehen etablieren.
- Das Wissen erarbeiten, welche Metriken die Organisation vorwärtsbringen und welche Ideen die besten sind; d.h. Kreativität mit Analytik vereinen.
- Die aktive Auseinandersetzung mit neuen Technologien und neuen agilen Organisationsformen.

Moderne CMOs sind also Menschen, die Analytik und Kreativität vereinen, technisch affin und kooperationsbereit sind. Menschen, die mutig sind auszuprobieren, zu testen, und auch Fehler machen können. Menschen, die andere inspirieren und für eine Idee gewinnen können.



## 4. Fazit

Sowohl die quantitative Befragung als auch die CMO-Interviews unterstreichen eindrucksvoll die Herausforderung durch die steigende Komplexität und Dynamik für die Schweizer Unternehmen. Dabei finden sich Unternehmen häufig in einem Spannungsfeld aus veränderten Kundenbedürfnissen, steigendem Wettbewerbsdruck und neuen Technologien bei gleichzeitig schwindenden Reaktionszeiten wieder. Agilität – das neue Buzzword im Marketing – ist gefragter denn je.

Agilität verlangt Flexibilität. Flexibilität in der Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern, um Herausforderungen in der gewünschten Geschwindigkeit zu lösen. Die Ergebnisse der quantitativen Studie unterstreichen in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der kollaborativen und absorptiven Fähigkeiten eines Unternehmens.

Kollaborationskompetenzen, um mit einzelnen Abteilungen, Kunden und anderen Unternehmen flexibel zusammenzuarbeiten, sind gefragt. Sie bestimmen darüber, wie einfach Informationen fließen. Erst durch diese Kompetenzen wird auch eine ausreichend schnelle Absorption von Wissen möglich. Gerade in der externen Kollaboration zeigen sich die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung besonders deutlich, weil ein grosser Teil über digitale Kanäle und Plattformen stattfindet. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass sich gerade mit externer Kollaboration noch viele Schweizer Unternehmen schwertun.

In den Unternehmen sind bereits die letzten Jahre grosse Anpassungsanstrengungen zu sehen. Digitalisierungsstrategien sind bereits eine Selbstverständlichkeit, ebenso wie der Umgang mit Hypercompetition. In der Unternehmensstruktur haben agile Projektteams und flache Hierarchien grosse Verbreitung erreicht. Überrascht hat dagegen die grosse Verschiebung in der Unternehmenskultur, die in dieser Studie aufgedeckt wurde. Es stellt sich die Frage, ob es sich um eine Verschiebung der Prioritäten hin zur Unternehmenskultur handelt. Da sich die Unternehmenskultur notorisch nur langsam verändern lässt, ist es für viele Unternehmen auch höchste Zeit, Veränderungen einzuleiten. Die Unternehmenskultur steuert das alltägliche Mitarbeiter-

verhalten. Hier gibt es starke Parallelen zur Automation. Sorgfältige und oft langwierige Vorbereitung ermöglicht es, im entscheidenden Moment schnell zu reagieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein Umbruch stattgefunden hat, der sich nicht aufhalten lässt. Dies bedeutet für Unternehmen nicht, in hektischen Aktionismus zu verfallen, sondern interne Strukturen zu überdenken und anzupassen, damit sie den neuen Herausforderungen langfristig gewachsen sind und diese sogar nutzen können. Das heisst insbesondere auch, auf Silo-Denkweisen zu verzichten und vermehrt auf Kollaborationen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens zu setzen. Für den Aufbau dieser Fähigkeiten in einer Organisation brauchen Unternehmen Ressourcen mit dem neuesten Wissen. Ressourcen, die keine Angst haben vor Veränderungen. Ressourcen, die Werkzeuge, Methoden und Techniken kennen und wissen, welche Lösungen damit hervorgebracht werden können. Ressourcen, die den Status quo hinterfragen und mutig und geschickt im Umgang mit Trial and Error sind. Ressourcen, die wissen, wie man Experimente macht anstatt Strategien, oder wie das Experimentieren zur Strategie wird. Es kommt die beste Zeit für Querdenker, Neudenker.

Es wird auch für uns am Institut für Marketing Management spannend bleiben, einige der notwendigen Informationen bereitzustellen und zu beobachten, ob mehr Schweizer Unternehmen die Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung schliessen können.

### Danksagung

Wir danken den Marketing-Verantwortlichen der zahlreichen beteiligten Unternehmen aus der ganzen Schweiz, die sich die Zeit genommen haben, um an unserer quantitativen Umfrage teilzunehmen. Darüber hinaus danken wir allen Experten, die mit ihren praktischen Anwendungsfällen die Studie bereichert haben. Zuletzt gilt auch ein grosses Dankeschön allen CMOs, die sich für die qualitativen Interviews zur Verfügung gestellt haben, für ihre Offenheit und die wertvollen Einblicke, die sie uns ermöglichten.



## 5. Studiendesign

### 5.1 ZIELE DER STUDIE

**Dieses Jahr führt das Institut für Marketing Management bereits zum fünften Mal die Swiss Marketing Leadership Studie durch, welche in den ersten vier Ausführungen auf grossen Anklang stiess. Die diesjährige Studie thematisiert das Thema «Komplexität und Dynamik im Marketing»**

Dabei ermittelt die Swiss Marketing Leadership Studie 2019 sowohl die möglichen Treiber der zunehmenden Komplexität und Dynamik als auch die aktuelle Situation, d.h. inwiefern sich die zunehmende Komplexität und Dynamik auf die Unternehmen auswirken und wie sie damit umgehen. Ebenso wird untersucht, inwiefern die absorptiven und kollaborativen Fähigkeiten dazu beitragen können, mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik umzugehen und wie sich dies letzten Endes auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Folgende Hauptziele werden mit der diesjährigen Studie verfolgt:

- Wahrnehmung der zunehmenden Komplexität und Dynamik sowie Ermittlung relevanter Treiber.
- Identifikation von geeigneten Massnahmen, mit denen Unternehmen auf die zunehmende Komplexität und Dynamik reagieren können.
- Ermitteln inwiefern die Kundenorientierung, die Unternehmenskultur und -struktur sowie die absorptiven und kollaborativen Fähigkeiten mit dem Erfolg eines Unternehmens zusammenhängen.
- Gegenüberstellung der wissenschaftlichen Sicht und der Praxissicht.

### 5.2 AUFBAU DER STUDIE

**Die Swiss Marketing Leadership Studie ist in drei Teilbereiche aufgeteilt. Die Einleitung des diesjährigen Studienthemas «Komplexität und Dynamik im Marketing» stellt den ersten Teilbereich der Studie dar, die Auswertung und Analyse der Umfrageergebnisse den zweiten, gefolgt von der Diskussion der Ergebnisse aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht als drittem und letztem Teilschritt. Letzterer beinhaltet die Ergebnisse der qualitativen CMO Studie.**

#### Einteilung in Performance-Klassen

Top-Performer sind innerhalb der Swiss Marketing Leadership Studie 2019 diejenigen Unternehmen, welche sich besonders erfolgreich gegenüber ihren direkten Konkurrenten positionieren. Die Grundlage dieser Einteilung bildet die Selbsteinschätzung, wie erfolgreich diese Unternehmen gegenüber ihren Konkurrenten in ausgesuchten Bereichen sind: Die betrachteten Kennzahlen sind dabei die Bedürfniserfüllung durch hochstehende Leistungen auf Seiten der Kunden, Weiterempfehlungsrate, Gewinn- sowie Umsatzzuwachs. Aus den Antworten wurde ein Erfolgsscore gebildet und die Zulässigkeit mit Cronbachs  $\alpha$  geprüft. Silver-Performer bewegen sich um den Durchschnitt und der Erfolgsscore von Top-Performern ist mindestens eine Standardabweichung besser als der Durchschnitt.

Erstellt wurde die vorliegende Studie durch ein erfahrenes Marketing-Management-Projektteam, welches von namhaften Praxisvertretern unterstützt wurde, die Auswertungen kommentierten und Fallstudien beisteuerten. Das Studiendesign orientiert sich an den im vorangehenden Kapitel formulierten Zielen. Damit eine inhaltlich breite Erhebung ermöglicht wird, wurde als Basis der Studie ein quantitatives Vorgehen zur Datenerhebung ausgewählt. Der Fragebogen wurde so gestaltet, dass er für Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branchen geeignet ist. Der Fragebogen wurde in deutscher Sprache erstellt und in einem nächsten Schritt auf Französisch übersetzt.

Um neben der Breite auch noch die nötige Tiefe zu erhalten, wurde dieses Jahr erstmalig im zweiten Schritt eine qualitative Befragung mit CMOs aus namhaften Unternehmen durchgeführt. Als Ausgangspunkt für die Interviews dienten die Ergebnisse der quantitativen Studie.

### 5.3 BEFRAGTE UNTERNEHMEN

**Gesamthaft nahmen 400 mittlere und grosse Unternehmen an der quantitativen Umfrage teil. Als Zielgruppe wurden Führungspersonen im Marketing (Inhaber, Geschäftsführende, Marketing-, Kundenbeziehungsmanagement- oder Produktmarketing-Verantwortliche) definiert. Die 400 online ausgefüllten Frägbögen umfassen einen Mix aus Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen.**

Für die Befragung wurde ein Online-Fragebogen programmiert, der über einen grossen Panelanbieter an Schweizer Unternehmen verschickt wurde. Gemäss den Zielen der Studie setzt sich die Grundgesamtheit der Trendstudie aus mittleren und grossen Unternehmen in der Schweiz zusammen. Dieser Vorgabe entsprechen Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden. Öffentliche und landwirtschaftliche Betriebe wurden von der Befragung ausgeschlossen. Des Weiteren erfolgte die Befragung aus forschungsökonomischen Gründen lediglich auf Deutsch und Französisch.

Nachfolgende Abbildungen veranschaulichen einerseits die prozentuale Aufteilung der befragten Unternehmen in B2B und B2C und andererseits deren Aufteilung nach Branchenzugehörigkeit.

Abbildung 24: Befragte Unternehmen nach Kundenart

#### DIE MEHRHEIT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN IST IM B2B-BEREICH TÄTIG

Häufigkeiten in %

Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?

N = 400

Vorwiegend Konsumenten (B2C):	35,8 %
Teils, teils:	22,0 %
Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B):	42,2 %

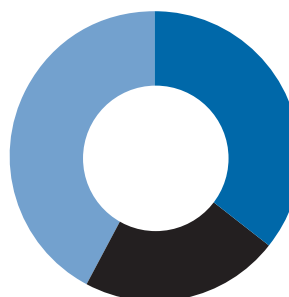


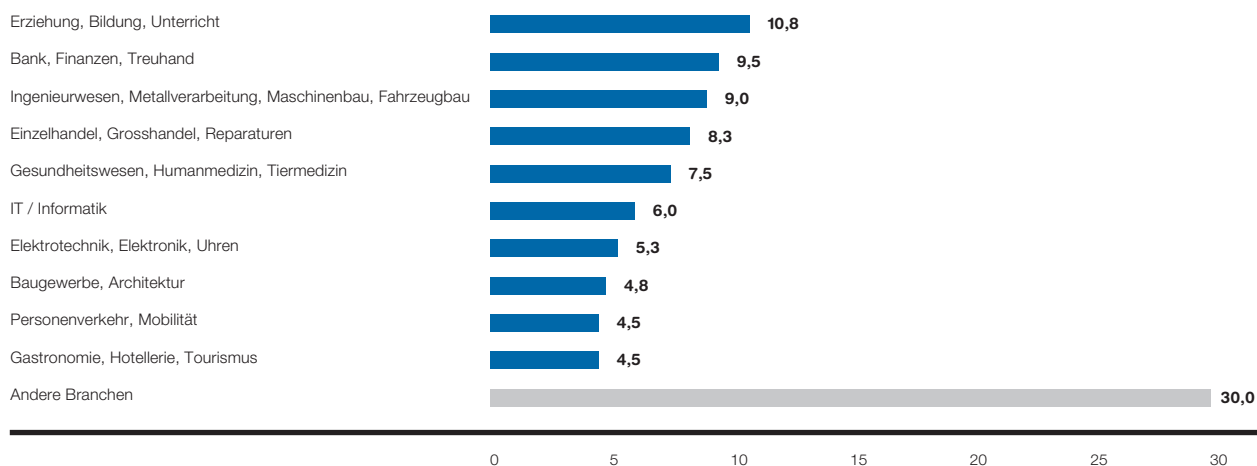
Abbildung 25: Branchenzugehörigkeit

#### DIE MEHRHEIT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN IST IM B2B-BEREICH TÄTIG

Häufigkeiten in %

Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?

N = 400



## 5.4 AUFBAU DES FRAGEBOGENS

**Der Inhalt des Fragebogens wurde auf Basis der im Kapitel 5.1 formulierten Ziele konzipiert. Aufgeteilt ist dieser in folgende sechs Themenbereiche.**

Tabelle 4:

### ABGEFRAGTE THEMENBEREICHE UND INHALTE

Themenbereich Nr.	Inhalt bzw. Fragen zu:
1.	Kundenorientierung, Unternehmenskultur & -struktur
2.	Komplexität und Dynamik im Marketing inkl. Treiber
3.	Umgang mit zunehmender Komplexität und Dynamik
4.	Absorptive Fähigkeiten
5.	Kollaborative Fähigkeiten
6.	Outsourcing, Entwicklung des Marketingbudgets, Unternehmenserfolg, Unternehmensdemografie

Der erste Teil umfasst allgemeine Fragen zum Thema Kundenorientierung und Unternehmenskultur & -struktur. Ziel war es hierbei, herauszufinden, welchen Stellenwert Kundenorientierung im Unternehmen hat, inwiefern diese in der Unternehmenskultur verankert ist und welche Massnahmen ergriffen werden, um Kundennähe zu schaffen. Darüber hinaus wurden erstmalig auch explizite Statements zur Beschreibung der Unternehmenskultur abgefragt.

Der zweite Themenkomplex widmete sich dem Kernthema der diesjährigen Studie – der zunehmenden Komplexität und Dynamik im Marketing. Um sie in die Thematik einzuführen, wurde den Teilnehmern das Bild der Zeitschere erklärt. Im Anschluss daran wurden sie gebeten, anzugeben, inwiefern das eigene Unternehmen von dieser beschriebenen zunehmenden Komplexität und Dynamik betroffen ist. Diese Frage wurde sowohl verbal gestellt als auch visuell. Letzteres wurde durch eine sogenannte Heatmap erreicht.<sup>3</sup> Im Anschluss an die allgemeine Einschätzung wurden verschiedene Treiber der zunehmenden Komplexität und Dynamik abgefragt. Diese wurden auf unterschiedliche Themenbereiche (Digitalisierung; Globalisierung; veränderte Kundenbedürfnisse und -erwartungen) aufgeteilt.

Dabei war nicht nur von Interesse, ob die Treiber allgemein die Komplexität und Dynamik vorantreiben, sondern auch, inwiefern sie eine aktuelle oder zukünftige Herausforderung für das Unternehmen selbst darstellen. Abschliessend wurden die Unternehmen noch einmal gebeten, eine allgemeine Einschätzung abzugeben, wie sie mit den Herausforderungen umgehen (Themenblock drei). Der vierte und fünfte Themenblock befasste sich mit den Fragen zu den absorptiven und kollaborativen Fähigkeiten des Unternehmens. Beispielhafte Statements wurden bereits in Kapitel 2.2.2 und Kapitel 2.2.3 genannt. Im sechsten und letzten Teil wurden Fragen zu den Themen Outsourcing, Budgetentwicklung, Unternehmenserfolg sowie zur Unternehmensdemografie gestellt.

Die quantitativen Analysen wurden mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics sowie dem PROCESS Macro (Hayes, 2018) durchgeführt. Signifikante Unterschiede und Zusammenhänge in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und Chi-Quadrat-Tests, bei intervallskalierten Daten mittels ANOVA-Prozedur oder Regression geprüft. Sämtliche in der Studie beschriebenen Unterschiede sind mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant.

<sup>3</sup>Abbildung 1 zeigt das Ergebnis der Heatmap der diesjährigen Swiss Marketing Leadership Studie. Rote Farbtöne bedeuten, dass viele Unternehmen sich in diesem Raum eingeordnet haben.

## 5.5 SWISS CMO STUDIE: METHODIK EXPERTENINTERVIEWS

**Die quantitative Befragung wird durch 14 Experteninterviews mit CMOs ergänzt, um konkret zu erforschen, welchen Einfluss der technologische und gesellschaftliche Wandel auf das Geschäftsmodell, die Kundenbeziehung und die Marketingorganisation von Unternehmen hat. Die Experteninterviews unterstützen und konkretisieren die Interpretation der quantitativen Studie.**

Hierbei kam das im Folgenden beschriebene Studiendesign zum Einsatz.

### Ziel der Studie

Die Swiss CMO Studie sammelt und analysiert die Meinungen von Marketing-Führungskräften in Schweizer Unternehmen, um Aussagen über Marktveränderungen hinsichtlich Geschwindigkeit und Komplexität, Marketing Excellence & Leadership sowie die Bedeutung der Rolle des Chief Marketing Officers (CMO) zu erhalten.

In diesen qualitativen Interviews wird insbesondere der Einfluss der Digitalisierung auf das Marketing, die jeweiligen Geschäftsmodelle, die Kundenbeziehung und die Marketingorganisation erforscht. Es werden Ergebnisse der quantitativen Umfrage zur Vertiefung diskutiert und Meinungen dazu abgeholt.

### Befragte CMOs

Es wurden 14 Interviews mit Vertretern von Firmen aus diversen Branchen und verschiedenen Unternehmensgrößen durchgeführt. Dabei handelt es sich um die Positionen der Chief Marketing Officers oder der äquivalenten Rolle.

Folgende Unternehmen wurden interviewt:

Unternehmen	Branche
Aduno Gruppe	Zahlungsverkehr
AMAG Import AG	Automotive
Angst+Pfister Group	Industrie
Beldona AG	Textil
Création Baumann AG	Textil/Industrie
DER Touristik Suisse AG	Reisen
Franke Kaffeemaschinen AG	Industrie
Generali Versicherungen	Versicherung
Pharmaunternehmen	Pharma
PwC Switzerland	Beratung
Raiffeisen Schweiz	Banken
Swisscom (Schweiz) AG	Telekommunikation
WWF Schweiz	NGO
Zweifel Pomy-Chips AG	Food

### Aufbau der Interviews

Die Leitfrageninterviews wurden in drei Themenbereiche strukturiert. Der erste Teil befasste sich mit der aktuellen Markteinschätzung, den Treibern sowie den Einflüssen auf das Geschäftsmodell und sich verändernde Kundenbedürfnisse. Im zweiten Teil wurde der Fokus auf die CMO-Funktion und die Marketingorganisation gelegt. Dabei lagen die Schwerpunkte auf der Bedeutung des Marketings, der Veränderung der C-Level-Funktion sowie den Herausforderungen als Marketing Leader. Darauf aufbauend wurde gefragt, welche Skills und Kompetenzen benötigt werden und wie die absorptiven Fähigkeiten des Unternehmens sind. Der dritte Themenbereich befasste sich mit der Wichtigkeit von Kollaborationen zur Erfüllung der Mission und den Schwierigkeiten, die diese mit sich bringen.

# Literaturverzeichnis

- Aaker, J.** (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), S. 347–356
- Akaka, M. A., & Schau, H. J.** (2019). Value creation in consumption journeys: recursive reflexivity and practice continuity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 499–515. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00628-y>
- Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, Janet R., Edvardsson, B., & Colurcio, M.** (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27(1), 21–29. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2015-0123>
- Antwerpes, S.** (2011). Die Kunst moderner Markenführung: Die «Marke Obama» als Wegweiser für erfolgreiches Marketing (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Ariely, D.** (2009). Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions (Rev. and expanded ed., 3. [print]). New York, NY: Harper Collins Publ.
- Arnould, E. J., & Price, L. L.** (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24. <https://doi.org/10.1086/209331>
- Ashby, W. R.** (1956). An Introduction to Cybernetics. New York: Wiley.
- Bathen, D., & Jelden, J.** (2014). Marketingorganisation der Zukunft. Retrieved from [http://www.business-on.de/dateien/dateien/dmv\\_studie\\_marketingorganisation\\_der\\_zukunft.pdf](http://www.business-on.de/dateien/dateien/dmv_studie_marketingorganisation_der_zukunft.pdf)
- Baumüller, N.** (2017). Die Markenpositionierung – Ein zukunftsfähiges Element der strategischen Markenführung? In E. Theobald (Ed.), *Brand Evolution: Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter* (2nd ed., pp. 45–64). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Becker, F., & Parsons, K. S.** (2007). Hospital facilities and the role of evidence-based design. *Journal of Facilities Management*, 5(4), 263–274. <https://doi.org/10.1108/1472596071082259>
- Beer, S.** (1995). *Brain of the firm* (2. ed., reprinted.). The managerial cybernetics of organization. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N.** (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Bleicher, K.** (2011). Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme (8., überarbeitete Aufl.). Business 2011. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Bolton, N. R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, Janet, J. Sirianni, N., & K. Tse, D.** (2014). Small details that make big differences. *Journal of Service Management*, 25(2), 253–274. <https://doi.org/10.1108/josm-01-2014-0034>
- Briggs, H. E., & McBeath, B.** (2009). Evidence-Based Management: Origins, Challenges, and Implications for Social Service Administration. *Administration in Social Work*, 33(3), 242–261. <https://doi.org/10.1080/03643100902987556>
- Bruhn, M.** (2015). *Relationship Marketing* (4. Aufl.). München: Franz Vahlen.
- Chae, B. K.** (2012). An evolutionary framework for service innovation: Insights of complexity theory for service science. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 813–822. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.10.015>
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F.** (2015). Service Systems. *Journal of Service Research*, 18(1), 6–22. <https://doi.org/10.1177/1094670514537709>
- C-Level, & IMPLEMENT Consulting Group.** (2018). *Leadership 4.0 - Die Zukunft der Managementfunktionen*.
- The CMO Survey.** (2019). The CMO Survey. Retrieved from [https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2019/02/The\\_CMO\\_Survey-Highlights-and\\_Insights\\_Report-Feb-2019-1.pdf](https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2019/02/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Feb-2019-1.pdf)
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A.** (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E.** (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Errichiello, O. C., & Zschesche, A.** (2017). *Grüne Markenführung: Erfolgsfaktoren und Instrumente nachhaltiger Brands*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, F.-R., & Vallaster, C.** (2019). Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Die Rolle der Führungskräfte. In F.-R. Esch (Ed.), *Springer Reference Wirtschaft. Handbuch Markenführung* (1st ed., pp. 1027–1037). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M.** (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98–116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
- Fournier, S.** (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Gaiser, B., & Linxweiler, R.** (2017). Aufgabenbereiche und aktuelle Problemfelder der Markenführung. In E. Theobald (Ed.), *Brand Evolution: Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter* (2nd ed., pp. 99–121). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Galvagno, M., & Dalli, D.** (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality: an International Journal*, 24(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Gehrckens, H. M.** (2016). Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderung an die Organisation von morgen. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens, U. J. Wolters, & d. GmbH (Eds.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (pp. 79–108). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13504-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13504-1_4)

**GfM Swiss Marketing.** (2017). Marketingorganisation der Zukunft (Forschungsreihe No. 05).

**Grönroos, C.** (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>

**Gupta, A. K., & Govindarajan, V.** (2000). Knowledge Flows Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473–496.

**Hamilton, R., & Price, L. L.** (2019). Consumer journeys: developing consumer-based strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 187–191. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00636-y>

**Hannich, F., Fuchs, R., Rüeger, B., Hüttermann, M., Forestier, C., Müller, S., Vogt, H., Seiler, R., Kubli, C., Kübler, D. L.** (2015). *Swiss Marketing Leadership Studie 2015: Status Quo und Trends in Schweizer Unternehmen.* (Swiss Marketing Leadership Studie). Winterthur.

**Hannich, F., Fuchs, R., Rüeger, B., Hüttermann, M., Klaas, M., Müller, S., Rauch, M., Bissig, P., Kübler, D. L.** (2016). *Swiss Marketing Leadership Studie 2016: digitale Transformation im Marketing* (Swiss Marketing Leadership Studie). Winterthur.

**Häusling, A., Römer, E., & Zeppenfeld, N.** (2018). *Praxisbuch Agilität: Tools für Personal- und Organisationsentwicklung* (1. Auflage). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.

**Hayes, A. F.** (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (Second edition). *Methodology in the social sciences*. New York, London: The Guilford Press.

**Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C.** (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

**Hoverstadt, P.** (2011). *The Fractal Organization: Creating Sustainable Organizations with the Viable System Model*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

**Hüttermann, M., Hannich, F., Fuchs, R., Rüeger, B., Müller, S., Kübler, D. L., Barth, L., Haarmann, J.** (2017). *Swiss Marketing Leadership Studie 2017 - Emotionen in einer digitalisierten Welt* (Swiss Marketing Leadership Studie). Winterthur.

**Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., & Molina, L. M.** (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5-6), 190–202. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.002>

**Kahn, K. B., & Mentzer, J. T.** (1996). Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(8), 6–14. <https://doi.org/10.1108/09600039610182753>

**Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D. A., Schwarz, N., & Stone, A. A.** (2004). A survey method for characterizing daily life experience: the day reconstruction method. *Science (New York, N.Y.)*, 306(5702), 1776–1780. <https://doi.org/10.1126/science.1103572>

**Kumar, V., Chattaraman, V., Neghina, C., Skiera, B., Aksoy, L., Buoye, A., & Henseler, J.** (2013). Data-driven services marketing in a connected world. *Journal of Service Management*, 24(3), 330–352. <https://doi.org/10.1108/09564231311327021>

**Lassl, W.** (2019). *The Viability of Organizations* Vol. 1. Cham: Springer International Publishing.

**Lemon, K. N., & Verhoef, P. C.** (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

**Lucas, H. C., & Goh, J. M.** (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.01.002>

**The McKinsey Podcast (Author)** (2019, June 4). How to unlock marketing-led growth: Data, creativity, and credibility [Television broadcast].

**Piehler, R.** (2011). *Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz*. Zugl.: Bremen, Univ., Diss., 2010 (1. Aufl.). *Innovatives Markenmanagement: Vol. 29*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

**Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J.** (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Completing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2631061>

**Rüeger, B.** (2015). *Status Quo und Entwicklungspotential von Schweizer Unternehmen in Bezug auf die Serviceorientierung und Serviceentwicklung* (Dissertation). Universität Zürich, Zürich.

**Rüeger, B., Hannich, F., Hüttermann, M., Fuchs, R., Suvada, A., Kübler, D. L., Barth, L., Heierli, R., Rozumowski, A. Kiarostami, T.** (2018). *Swiss Marketing Leadership Studie 2018: Geschwindigkeit vs. Beständigkeit* (Swiss Marketing Leadership Studie). Winterthur.

**Schellenberger, M.** (2018). *Wissensemission und -absorption*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Strandvik, T., Holmlund, M., & Grönroos, C.** (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241–252. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0033>

**Szulanski, G.** (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>

**Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.** (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

**Tsai, W.** (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004. <https://doi.org/10.2307/3069443>

**Varnali, K.** (2019). Understanding customer journey from the lenses of complexity theory. *The Service Industries Journal*, 39(11-12), 820–835. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1445725>

**Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A.** (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

**Vogel, K.** (2012). Corporate Style: Stil und Identität in der Unternehmenskommunikation. Zugl.: Darmstadt, Techn. Univ., Diss., 2011. Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation: Vol. 17. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Wedel, M., & Kannan, P. K.** (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>

**Woodside, A. G.** (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.021>

**Würz, T.** (2012). Corporate Stakeholder Communications: Neoinstitutionalistische Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmenskommunikation. Zugl.: Eichstätt, Ingolstadt, Univ., Diss., 2011. Research. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Zahra, S. A., & George, G.** (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>



# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Die Zeitschere Schweizer Unternehmen	Seite 9
Abb. 2	Aktuelle Betroffenheit von der Komplexität und Dynamik	Seite 12
Abb. 3	Treiber der zunehmenden Komplexität und Dynamik	Seite 13
Abb. 4	Treiber der Digitalisierung und des technologischen Wandels	Seite 14
Abb. 5	Treiber der Globalisierung	Seite 16
Abb. 6	Treiber der veränderten Kundenbedürfnisse und -erwartungen	Seite 17
Abb. 7	Benötigte und aktuell vorhandene Reaktionsgeschwindigkeit auf Herausforderungen	Seite 18
Abb. 8	Entwicklung der unternehmerischen Sicht auf den Begriff der Kundenorientierung	Seite 19
Abb. 9	Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Kundenorientierung	Seite 20
Abb. 10	Die Entwicklung der vier Unternehmenskulturen im Vergleich	Seite 21
Abb. 11	Ausprägung der Kundenorientierung pro Unternehmenskultur	Seite 22
Abb. 12	Faktoren für die Schaffung von Kundennähe	Seite 22
Abb. 13	Prozess der Wissensabsorption	Seite 23
Abb. 14	Auswirkung der kollaborativen und absorptiven Fähigkeiten auf die Performance	Seite 29
Abb. 15	Mittelwertvergleich der Performance-Klassen betreffend Aussagen zur Kundenorientierung	Seite 31
Abb. 16	Kundenorientierung der Performance-Klassen	Seite 32
Abb. 17	Unternehmenskulturen der Performance-Klassen	Seite 32
Abb. 18	Entwicklung des Marketingbudgets	Seite 34
Abb. 19	Anteil Adhocracy-Kultur nach Performance-Klassen	Seite 36
Abb. 20	Anteil Adhocracy-Kultur nach Kundenart	Seite 37
Abb. 21	Treiberkategorien der Digitalisierung	Seite 39
Abb. 22	Erwähnungsunterschiede in Performance-Klassen der Unternehmen von Treiberkategorien der Digitalisierung	Seite 40
Abb. 23	SWISS-Werbeplakate	Seite 48
Abb. 24	Befragte Unternehmen nach Kundenart	Seite 74
Abb. 25	Branchenzugehörigkeit	Seite 74

# Autoren der Studie



**Reto Heierli**  
MSc Business  
Administration  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter



**Pia Furchheim**  
Dr. rer. pol.  
Dozentin für Marketing



**Frank M. Hannich**  
Prof. Dr. rer. pol.  
Dozent für Marketing mit  
Schwerpunkt CRM



**Brian P. Rieger**  
Prof. Dr. oec.  
Leiter Institut für  
Marketing Management,  
Dozent



**Catherine B. Crowden**  
Dr. oec. HSG  
Customer Experience,  
CRM & Marketing  
Strategist

## RETO HEIERLI

Reto Heierli ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Fachstelle Strategic CRM des Instituts für Marketing Management. Nebst der Tätigkeit als Projektleiter bei Forschungs- und Beratungsprojekten engagiert er sich in der Betriebswirtschaftslehre an der ZHAW im Bereich der Marketing-Grundlagen. Zudem ist er Programm-Manager des neuen CAS Agile Marketingorientierung.

## PIA FURCHHEIM

Pia Furchheim ist Dozentin für Marketing in der Fachstelle Behavioral Marketing am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Neben ihrer Tätigkeit in Lehre und Weiterbildung ist sie Projektleiterin für Forschungs- und Beratungsprojekte mit Schwerpunkt Konsumentenverhalten und Marktforschung.

## FRANK M. HANNICH

Frank M. Hannich hat im Bereich des CRM promoviert und ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und stellvertretender Institutsleiter. Er trägt die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte rund um das Kundenbeziehungsmanagement.

## BRIAN P. RÜEGER

Brian P. Rieger ist Leiter des Instituts für Marketing Management und Dozent an der School of Management and Law der ZHAW. Zusätzlich zu seinem Lehrauftrag engagiert er sich in der Marketing-Forschung, berät regelmässig Unternehmen bei diversen Marketing-Projekten und hat Verwaltungsratsmandate in mehreren Schweizer KMUs.

## CATHERINE B. CROWDEN

Catherine B. Crowden promovierte an der Universität St. Gallen in Marketing und verantwortete Forschungsprojekte am Gottlieb-Duttweiler-Institut, ehe sie BSI mit ihrer Marketing-Expertise bereicherte. Sie ist Dozentin an der ZHAW, Referentin rund um das Thema 360°-Kundenbeziehungsmanagement, CRM und (Digital) Marketing, Autorin zahlreicher Fachartikel sowie Initiantin der «Decoding Digital Marketing»-Studie mit dem Think-Tank W.I.R.E.

**Rainer Fuchs**

Prof. Dr. sc. techn.  
ETH Zürich  
Diplomphysiker  
Universität Konstanz  
Master in Industrial  
Management (ETHZ)

**Adrienne Suvada**

Doktorat in sozialer  
und institutioneller  
Kommunikation  
Dozentin

**Steffen Müller**

Dr. rer. pol.  
Dozent für Marketing

**Michael Klaas**

Dr. rer. pol.  
Universität Duisburg-Essen

**Jesse R. Bächler**

Dr. phil.  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter

### **RAINER FUCHS**

Rainer Fuchs ist Leiter der Fachstelle Product Management am Institut für Marketing Management. Zudem doziert er in den Bachelor- und Masterlehrgängen Marketing Management und leitet diverse Dienstleistungsprojekte im Bereich Produktmanagement.

### **ADRIENNE SUVADA**

Adrienne Suvada leitet die Fachstelle Communication & Branding am Institut für Marketing Management der ZHAW. Sie verantwortet ausserdem die Weiterbildungslehrgänge CAS Marketing & Corporate Communications und den CAS Marketing & Kommunikation in NPO. Sie arbeitet an Forschungsprojekten und berät Institutionen in Fragen der Kommunikation und der Markenführung.

### **STEFFEN MÜLLER**

Steffen Müller ist Leiter der Fachstelle für Behavioral Marketing. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Value-based Marketing, Marketing Analytics und Pricing.

### **MICHAEL KLAAS**

Michael Klaas leitet die Fachstelle für digitales Marketing am Institut für Marketing Management. Er ist Dozent in Bachelor- und Masterstudiengängen mit den Schwerpunkten digitales Marketing, Marketing Automation und künstlichen Intelligenzen im Marketing und leitet unterschiedliche Forschungs- und Dienstleistungsprojekte in diesem Bereich.

### **JESSE R. BÄCHLER**

Jesse Raymond Bächler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Fachstelle Communication & Branding. In dieser Funktion berät er Unternehmen in Fragen der Kommunikation sowie der Markenführung und ergänzt fachstellenübergreifend forschungs- und dienstleistungsorientierte Projektteams. Er lehrt zu Branding und ist in der Weiterbildung tätig.



**Wolfgang Kotowski**  
Dr. oec.  
Magister Artium  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter



**Linard Barth**  
M.A. HSG in  
Business Management  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter



**Valerio Stallone**  
MA in Wirtschaftswissen-  
schaften UZH  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter



**Dennis Dietrich**  
M. A. Betriebswirtschaft  
und Kultur-, Freizeit-  
und Sportmanagement  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter



**Marija Caleta**  
BSc Business  
Administration  
Wissenschaftliche  
Assistentin

### WOLFGANG KOTOWSKI

Wolfgang Kotowski promovierte zu intergenerationalen Konflikten in Consumer Communities und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachstelle Service Lab. Er leitet Projekte zu kooperativem Plattform-Marketing und Management von Consumer Communities und erforscht dabei den Einfluss von Kultur und Gemeinschaft auf Kundenerlebnisse und Innovationen. Zudem ist er Studiengangleiter des CAS Customer Experience Management.

### LINARD BARTH

Linard Barth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management der ZHAW. Als Projektmitarbeiter an der Fachstelle Produktmanagement beteiligt er sich hauptsächlich an Forschungs- und Beratungsprojekten mit den Schwerpunkten Product Lifecycle Management, Digital Twins und Smart Connected Products sowie deren Auswirkungen auf die Value Proposition von Unternehmen. Zudem engagiert er sich in der Lehre an der ZHAW in den Bereichen Marketing und Betriebswirtschaft und ist Studiengangleiter des CAS Pricing & Sales.

### VALERIO STALLONE

Valerio Stallone ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management der ZHAW. Als Projektmitarbeiter an der Fachstelle Digital Marketing beteiligt er sich an Forschungs- und Beratungsprojekten mit den Schwerpunkten Digital Advertising, Ad Operations und Blockchain in Marketing. Zudem engagiert er sich in der Lehre und der Weiterbildung an der ZHAW: Auf Bachelor- sowie Master-Level in den Bereichen Marketing und als Studiengangleiter des CAS Advanced Digital Marketing.

### DENNIS DIETRICH

Dennis Dietrich ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management der ZHAW. Er ist Projektleiter bei Forschungs- und Beratungsprojekten im Bereich des CRM mit Schwerpunkt Data-driven Marketing. Zudem engagiert er sich in der Lehre in den Bereichen Marketing und Betriebswirtschaft.

### MARIJA CALETA

Marija Caleta ist wissenschaftliche Assistentin am Institut für Marketing Management. In dieser Funktion arbeitet sie in verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten mit. Nebenbei absolviert sie den Master of Science in Business Administration mit Major Marketing.

# Sponsoren



Wir sind ein Beratungs- und Implementierungsunternehmen, das nationale und internationale Firmen befähigt, das Digitalpotenzial zu erschliessen und dabei ihre Kunden- und Investorenbeziehungen schneller und smarter zu gestalten. Mit einem datenbasierten Ansatz und modernsten Lösungen beraten wir führende nationale und internationale Unternehmen zu den Themen Customer Intelligence, Marketing Analytics, Campaign Management, Marketing Operations, Multichannel Publishing und Marketing Automation. Gegründet 2009 in Steinhausen, Schweiz, beschäftigen wir derzeit über 70 Berater, Data Scientists und Implementierungsspezialisten in unseren vier Niederlassungen in Steinhausen, Los Angeles, Mailand und Singapur. gateB ist Mitglied des Brand Leadership Circle.

---

**Robert Schumacher**, Director gateB AG | Transforming Digital into Value  
robert.schumacher@gateb.com, Telefon +41 41 748 64 00



BSI ist ein inhabergeführter Badener Softwarehersteller für CRM und Marketing Automation. Seit 1996 setzt sich BSI leidenschaftlich für die Digitalisierung von Unternehmen und eine konsequente Kundenzentrierung ein. BSI CRM zählt zu den führenden Omnichannel-Plattformen im Markt. Hinzu kommen innovative Anwendungen wie die Marketing-Automation-Plattform BSI Studio und smarte Branchenlösungen für Retail, Banking, Health, Insurance und Life Science. Mit acht Standorten in der Schweiz und in Deutschland und aktuell 322 Mitarbeitenden wächst BSI kontinuierlich. Das Erfolgsrezept: bedingungslose Kunden-nähe, keine Hierarchien, starke Werte.

---

**Claude Schuler**, BSI Business System Integration AG, Customer Experience Manager,  
claude.schuler@bsi-software.com, Telefon +41 41 766 86 82

# Die Weiterbildungsangebote des Instituts für Marketing Management

Für jeden Karriereweg findet sich die passende Weiterbildung.

**Am Institut für Marketing Management finden Sie den für Sie geeigneten Abschluss.**

## EXECUTIVE MASTER

Der ExM ist eine Management- und Leadership-Weiterbildung mit einem fachspezifischen Fokus. Er richtet sich an Personen mit umfassender Berufs- und Führungserfahrung.

## MASTER OF ADVANCED STUDIES

Der MAS richtet sich an Personen mit einigen Jahren Berufserfahrung, die eine vertiefte und spezialisierte Weiterbildung machen möchten. Der MAS setzt sich aus vier CAS und einer Masterarbeit zusammen.

## CERTIFICATE OF ADVANCED STUDIES

Der CAS bildet Sie während eines Semesters berufsbegleitend im gewählten Marketingbereich weiter. Der Unterricht findet in der Regel jeden zweiten Freitag und Samstag statt.

## SIE KÖNNEN SICH IN 21 VERSCHIEDENEN BEREICHEN DES MARKETING WEITERBILDEN

CAS Advanced Digital Marketing	CAS Agile Marketingorientierung	CAS Behavioral Insights for Marketing	CAS Community & Influencer Marketing
CAS Content Marketing	CAS Customer Experience Management	CAS Customer Lifecycle Management & Cross Channel CRM	CAS Digital Brand Management
CAS Digital Commerce	CAS Digital Marketing	CAS Digital Product Management	CAS Digital Sales & Marketing in B2B
CAS Health Care Marketing	CAS Industrial Product Management	CAS Marketing- & Corporate Communications	CAS Marketing & Kommunikation in NPO
CAS Marketing Analytics	CAS Marketing Technology	CAS Pricing & Sales	CAS Service Design & Innovation
CAS Strategisches Marketing			

## EXECUTIVE MASTER IN MARKETING LEADERSHIP

Der ExM in Marketing Leadership besteht aus acht Modulen sowie einer Masterarbeit:

- Insight-driven Company
- Value-based Marketing
- Generating Impact
- Marketing Trends & Scenarios
- Marketing Transformation
- Marketing Leadership Excellence
- Technology Impact & Innovation
- International Marketing & Intercultural Business

Für weitere Auskünfte steht Ihnen Prof. Dr. Brian Rueger (brian.rueeger@zhaw.ch) zur Verfügung.

## MAS IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Der MAS in Customer Relationship Management besteht aus dem CAS Strategisches Marketing und dem CAS Customer Lifecycle Management & Cross Channel CRM sowie zwei weiteren CAS aus zwei Wahlbereichen:

- CAS Strategisches Marketing
- CAS Customer Experience Management
- CAS Agile Marketingorientierung
- CAS Marketing Analytics
- CAS Marketing Technology

Für weitere Auskünfte steht Ihnen Marcel Hüttermann (marcel.huettermann@zhaw.ch) zur Verfügung.

### MAS IN DIGITAL MARKETING

Der MAS in Digital Marketing besteht aus folgenden CAS:

- CAS Strategisches Marketing
- CAS Digital Marketing
- CAS Advanced Digital Marketing
- CAS Marketing Analytics

Für weitere Auskünfte steht Ihnen Dr. Michael Klaas (michael.klaas@zhaw.ch) zur Verfügung

### MAS IN MARKETING MANAGEMENT

Der MAS in Marketing Management besteht aus dem CAS Strategisches Marketing und drei weiteren CAS aus drei Wahlbereichen.

Für weitere Auskünfte steht Ihnen Rolf Rellstab (rolf.rellstab@zhaw.ch) zur Verfügung.

### MAS IN PRODUCT MANAGEMENT

Der MAS in Product Management besteht aus dem CAS Strategisches Marketing und dem CAS Service Design & Innovation sowie zwei weiteren CAS aus zwei Wahlbereichen:

- CAS Pricing & Sales
- CAS Digital Product Management
- CAS Marketing Analytics
- CAS Digital Brand Management
- CAS Behavioral Insights for Marketing
- CAS Health Care Marketing
- CAS Content Marketing

Für weitere Auskünfte steht Ihnen Dr. Helen Vogt (helen.vogt@zhaw.ch) zur Verfügung.

### ZIELPUBLIKUM

Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Entwicklung, Informationstechnologie, Marketing, Service, Vertrieb, die sich in ihrer täglichen Arbeit strategisch oder operativ mit Themen des Marketing auseinandersetzen. Daneben sind auch Quereinsteiger willkommen. Voraussetzung sind in der Regel ein Hochschulabschluss sowie mehrjährige Berufserfahrung. Aufnahmen bei anderweitiger Vorbildung sind «sur dossier» möglich.

### ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

Das Studium lebt von Interaktivität. Es wird sehr viel Wert auf das Klassenklima gelegt, das durch Intensivseminare, zahlreiche Gruppenarbeiten und Klassendiskussionen gefördert wird. Die kleine Klassengrösse und die Zusammensetzung der Teilnehmenden aus verschiedenen Branchen ermöglichen einen regen Erfahrungsaustausch.

Weitere Informationen: [www.zhaw.ch/imm/weiterbildung](http://www.zhaw.ch/imm/weiterbildung)



## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Institut für Marketing Management  
Stadthausstrasse 14  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

### **Kontakt**

Reto Heierli  
reto.heierli@zhaw.ch  
Telefon +41 (0) 58 934 45 97

Digitale Exemplare der Studie:  
[www.zhaw.ch/imm/smls](http://www.zhaw.ch/imm/smls)

Besuchen Sie uns im Internet:  
[www.zhaw.ch/imm](http://www.zhaw.ch/imm)

## School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)



swissuniversities